جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان

إعداد الطالبة
أمل بنت داود بن محمود اللواتي

إشراف
الأستاذ الدكتور حسين رحيم مصطفى

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجـــة
الماجستير في التربية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة 2013

جميع الآراء الواردة في الرسالة لا تعبر بالضرورة
عن آراء جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (7)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبه أمل داوود محمود اللواتيه الموسومة بـ:

" معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه العاملين بمديريات التربيه والتعليم في سلطنة عمان"

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الاداره التربويه**

القسم: الاداره التربويه

	التوقيع	التاريخ	
د.حسين رحيم مصطفى		٢٠١٣/٣/٢٦	مشرفاً ورئيسا
د.حسام الدين السيد		٢٠١٣/٣/٢٦	عضواً
.د. ريمه سعيد البلوشيه		٢٠١٣/٣/٢٦	عضواً
د.طارق أبو النجا		٢٠١٣/٣/٢٦	عضواً

عميد الدراسات العليا

د،عبد الفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
sedgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo e-mail:
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الأردن
الرمز البريدي : ٦١٧١٠
تلفون :٩٩-٠٣/٢٣٧٢٣٨٠
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى روح أمي وأبي وأختي وأخي

إلى زوجي العزيز

إلى أبنائي الخمسة

إلى أخواتي وإخوتي الأعزاء

اهدي هذا الجهد المتواضع

أمل بنت داوود بن محمود اللواتيه

الشكر والتقدير

قال تعالى " وقل ربي زدني علما " صدق الله العظيم

الحمد ل الله رب العالمين، والصلاة والسلام على اشرف المرسلين محمد ابن عبدالله وآله وصحبه.

أما بعد،،،

أتوجه بالشكر وعظيم الامتنان إلى الله الذي من علي بإتمام هذا البحث المتواضع، ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور حسين رحيم المشرف على هذه الرسالة الذي منحني الثقة بنفسي والعمل على المواصلة الدؤوبة في البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى معهد الإدارة العامة، والشكر كل الشكر لكل من قدم لي النصيحة والمشورة أو المساعدة طيلة عملي على إعداد هذا البحث حتى يخرج بهذا الشكل، والحمد ل الله رب العالمين.

أمل بنت داوود بن محمود اللواتيه

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	و
قائمة الأشكال	ح
قائمة الملاحق	ط
الملخص باللغة العربية	ي
الملخص باللغة الإنجليزية	ك
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	8-2
1. 1 مقدمة:	2
1. 2 مشكلة الدراسة:	5
1. 3 أهداف الدراسة:	6
1. 4 أهمية الدراسة:	6
1. 5 مصطلحات الدراسة:	6
1. 6 حدود الدراسة:	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	56-10
2. 1 الإطار النظري	10
1.1.2 مقدمة	10
2.1.2 مفهوم الاستراتيجية	12
3.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي	14
4.1.2 أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي	14
5.1.2 خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي	16
6.1.2 مراحل وخطوات وضع أهداف التخطيط الاستراتيجي	18

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان

أمل بنت داود بن محمود اللواتية

جامعة مؤتة 2013

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تعيق العاملين في المديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) في معوقات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستعانة بالأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة موضوع الدراسة، وبناء استبانة مكونة من (50) عبارة، وقد تألف مجتمع الدراسة من (72) فردا، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد معوقات كبيرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للعاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، كما لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير النوع، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي للمجال الرابع معوقات تتعلق بالعاملين بدائرة التخطيط والاحتياجات ولصالح العاملين، كما لا يوجد فروق فردية ذات دلالة احصائية لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاستعانة ببيوت الخبرة المناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي من أجل تقديم الخبرة المعرفية والتطبيقية، والاهتمام بتشجيع وتحفيز العاملين بالتخطيط الاستراتيجي معنويا وماديا بهدف إثارة دافعيتهم لاستخدام التخطيط الإستراتيجي، وضرورة المتابعة من قبل الإدارة العليا عن مدى التقدم للتخطيط الاستراتيجي في كل مديرية، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لجوانب القوة لتعزيزها، وجوانب القصور لتعديلها وتطويرها.

Abstract

Strategic planning constraints facing workers at the Directorates of Education in the Sultanate of Oman

Amal Dawood Mahmoud Al Lawatia

Mu'tah University, 2013

The aim of this study is to investigate the obstacles that hinder the workers in the Directorates of Education in the Sultanate of Oman regarding the implementation of strategic planning. It also aims to find out whether there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the constraints of strategic planning due to the variables (gender, job, qualification, and years of experience).

To achieve these goals, a descriptive analytical approach based on educational literature and previous studies on the study subject, and a 50-statement questionnaire are used. The study population consists of 72 individuals.

The study concluded that there are considerable constraints in the implementation of strategic planning among workers at the directorates of Education in the Sultanate of Oman, while there are no individual statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) due to the gender variable and there are statistically significant differences to the job variable in the fourth section concerning obstacles related to the department of planning and educational needs for the benefit of employees, as there is no Individual statistically significant differences regarding the variables of qualification, and years of experience.

In light of the findings, the study recommends the need to make use of relevant houses of in the field of strategic planning in order to provide expertise and applied knowledge. It also recommends paying more attention at encouraging and motivating employees to practice strategic planning, morally and materially, in addition to the need for follow-up by senior management on the progress of strategic planning in each directorate and provision of appropriate feedback to promote strengths and solve shortcomings.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1 .1 مقدمة

تسعى الدول التي تطمح إلى النمو والتقدم، دائما للوقوف على نظمها التربوية، لمعرفة جوانب القصور والضعف فيها لتلافيها، وجوانب القوة لتعزيزها وتقويتها هذا شأن الدول التي تريد إيجاد مكانتها على الخريطة الدولية، فهي تدرك بأنه لن تكون لها هذه المكانة إلا من خلال تربية أجيال قادرة على التعاطي مع متطلبات العصر وقادرة على التكيف مع التطورات والمستجدات مع الحفاظ على قيمها وحضارتها، فالتجارب العلمية أثبتت انه لا سبيل للتقدم إلا من خلال بوابة التعليم.

ولقد شهد العقدان الأخيران تغييراَ جوهرياّ في النظم التعليمية في معظم دول العالم، ومن ثم فقد أنشأت العديد من هذه الدول إدارات للتخطيط للعمل على حل مشاكلها التعليمية أو الحد منها، وتعمل هذه الإدارات على المستوي المحلى، بينما تعمل أخرى على المستوى القومي أو الإقليمي، كما تحاول بعض هذه الإدارات التخطيط بجدية في قطاع التعليم من أجل المستقبل سواء على المدى القريب أو البعيد لضمان تلقى مزيد من أفراد المجتمع سواء كانوا أطفالا أم شباباَ أم بالغين التعليم السليم والمناسب، ولضمان أن يقدم التعليم بأكثر الطرق فاعلية وكفاءة. (الهلالي، 2006)

ومن ثم ظهر الاهتمام بالتخطيط التعليمي كنوع خاص من أنواع التخطيط مع بداية نشأة النظم الوطنية للتعليم واعتبار التعليم مسئولية أولى من مسئوليات الدولة، وعندما أصبحت القضية الأساسية التي تشغل بال المهتمين والمختصين بقضايا التعليم هي التوسع الكمي الهائل للنظام التعليمي وما أفرزه من مصاعب على مستوى الاستيعاب وكذلك الاستخدام والتشغيل للخريجين من هذا النظام، وبالتالي فإن تخطيط التعليم جزء من التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ونظراَ للعلاقات المتبادلة التأثير والتأثر بين التعليم والتنمية فإن أي تعديل في اتجاهات التنمية تتبعه بالضرورة تعديل في نمط تخطيط التعليم؛ والتخطيط التعليمي لا يهدف فقط إلى التنسيق بين مراحل التعليم، أو إلى رصد أعداد الطلاب القائمين على الخدمة التعليمية بل يهدف إلى أبعد من ذلك، إنه يساعد على تحقيق الأهداف المعلنة في بيئة محددة، وتنظيم

الموارد التعليمية بالأسلوب العلمي الذي يقلل الاحتياجات وضمان تساوي الفرص التعليمية بطريقة أكثر فاعلية، عن طريق تحسين النسب بين الكلفة والإنتاجية؛ فهو يمثل عملية معالجة علمية لتنظيم مجرى التعليم في حركته نحو المستقبل؛ أي إنه يساعد على رصد الاحتياجات التعليمية، ويرجع الخطة للوفاء بها ضمن حدود الموارد المتاحة؛ فالتخطيط التعليمي معالجة عقلانية وعلمية للواقع التربوي ومشكلاته سعياً لتطويره. (الكندي، 2007)

وعند النظر إلى التخطيط بمنظور أنه إعداد الخطة، والموازنات السنوية فهذه النظرة محدودة ينقصها الكثير من الأساس في نجاح المشروعات والبرامج، إذ يوفر التخطيط إمكانية تحديد الأهداف، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها من خلال التوظيف العلمي الدقيق للمتاح من الموارد والطاقات كما يتصف العمل الإداري الحديث بالرغبة في تحقيق أهداف إنتاجية عالية في ظروف متغيرة، وذلك في مواجهة الضغوط والقيود المختلفة المفروضة عليه. (الحاج، 1992)

ويمكن أن تلعب الإدارة العليا دورا مهما ورئيسيا في إنجاح المنظمات والمؤسسات التعليمية إذا اتخذت التخطيط الاستراتيجي سبيلا لمواجهة التحديات،(طاهر، 1994)

فللتخطيط الاستراتيجي رسالة وأهداف وبيانات لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل فتستند على التنبؤ ويأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية سعيا لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، كما أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خطة واحدة وإنما هيكل من الخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل في مختلف المجالات ويشارك في وضعها جميع المستويات الإدارية، إلا أنه يجب أن يكون لديها مقومات وعناصر أساسية تحدد من كفاءة التخطيط ومتطلباته فيجب التفكير فيها قبل البدء في التخطيط. (ماهر، 2009)

فالإدارة العامة أو العليا ينبثق عنها الإدارة التعليمية والمدرسية، وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل، ولكنها تختلف عنها في تفاصيل طبيعة التربية والتعليم. (أحمد، 2001)

فيجب اختيار القادة الإداريين ودورهم وفعاليتهم في مبادرات التغيير الاستراتيجي المخطط له وأن تعتمد على شروط محددة ،مثل المؤهلات العلمية والثقافية، والتكتيكية

الخاصـــة بالقــادة و مســتوى الإرادة فـــي التغييــر الاســتراتيجي، والنفــوذ الاقتصـــادي والاجتمــاعي والسياســي، ومســتوى تفاعــل التــابعين للمبــادرات الإســتراتيجية للقــادة الإداريــين، لأن القــادة الإداريــين هــم الــذين يتحملــون مســؤوليات التصــميم، التنفيــذ والمتابعة. (معروف، 2009)

ويعد المديرون في الإدارة الوسطى عنصرا مهما في وزارة التربية والتعليم بحكم موقعهم كحلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا بما يمارسونه من أدوار في ترجمة السياسـات واتخـاذ القـرارات للعمـل وتحمـل المسـؤولية وغيرهـا ممـا يجعلهـم أكثـر وعيـا وتأكيدا من أجل التغلب على معوقات الأداء لدى التابـعين والعقبات التي تعترض سير عملية التخطيط الاستراتيجي (المسهلي، 2009)

لذلك اهتمت وزارة التربيـة والتعليم فـي سلطنة عمـان ومنذ بدايـة النهضـة المباركـة باعتمـاد التخطيط الإستراتيجي الذي أصبح بـالغ الأهميـة فـي النظـام التعليمـي ومعالجـة جوانـب القصـور والتحـديات التـي قـد تعـوق العـاملين بـالوزارة والمحافظـات التعليميـة بالسلطنة في مجال التخطيط الإستراتيجي؛ لمواكبة التقدم السريع في مجال التكنولوجيا وشـتى العلـوم للوصـول إلـى درجـة مقبولـة فـي مجـال جـودة التعليم، وتـم إنشـاء دوائـر التخطـيط والمعلومـات، وأقسـامها علـى مسـتوى المحافظـات التعليميـة، وأوكلـت بهـذه الدوائر التخطيطية مهاما تتناسب مع مسيرة التنمية .

وانطلاقـا مـن هـذه الادوار والممارسـات التخطيطيـه الاسـتراتيجية للعـاملين فـي مختلف هذه الدوائر والاقسام بمديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم في سـلطنة عمـان والوقـوف علـى جوانـب القصـور والمعوقـات التـي تعيـق العـاملين فـي ممارسـاتهم التخطيطيـة فـإن نتـائج هـذه الدراسـة ستكشـف عـن هـذه الجوانـب محاولـة الخـروج بـإجراءات مقترحـة لتفعيـل دور العـاملين فـي مجـال التخطـيط الاسـتراتيجي بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان.

1. 2 مشكلة الدراسة:

ومن خلال خبرة الباحثة وإحساسها بالمشكلة كونها إحدى أعضاء التخطيط، فقد لاحظت وجود بعض القصور في التخطيط الاستراتيجي بين المدارس والمديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. واكدت كثير من الدراسات السابقة وجود جوانب من القصور والمعوقات التي تواجه العاملين في التخطيط الاستراتيجي، وقد كشفت نتائج هذه الدراسات عن وجود قصور في جوانب تنفيذ التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (اللزامي، 2003) التي أشارت الى جانب الضعف وهو عدم وضع خطة مناسبة للاستغلال الأمثل لمخصصات التعليم ولا تشخص الواقع التربوي لتحديد مشكلاته وامكانياته كذلك العاملون بالتخطيط غير متخصصين في علوم الإدارة والتخطيط ، وأكدت دراسة (الحوسني، 2008) الى ان ممارسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم يعاني من قصور ويمارس وفق الأسلوب التقليدي غير الواضح، وتتم في المستويات الإدارية العليا دون المستويات الإدارية الأخرى، وليس لديهم فهم صحيح وواع لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأشارت دراسة (السرحني، 2010) اوضحت ان نسبة (56,76%) من مديري وزارة التربية والتعليم ليس لديهم فهم صحيح وواع لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، هناك مستوى متوسط من المعوقات التي تم بحثها في الدراسة لعملية التخطيط الاستراتيجي ، هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والنوع.

وفي ضوء ماسبق فانه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما المعوقات التي تعيق العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في تقدير العاملين لمستوى الإعاقة التي تعيق من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل ،الخبرة)؟

1. 3 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين في التخطيط.
2. الكشف ما اذا كانت هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل، الخبرة).

1. 4 أهمية الدراسة:

تمثل أهمية الدراسة في الجوانب الآتية :

أ- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة والكشف عن الكثير من معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه العاملين في دوائر التخطيط والاحتياجات وأقسامها بمديريات التربية والتعليم .

ب- كذلك هناك ندرة في دراسة هذا المجال، فالدراسات العلمية المنشورة لم تتطرق إلى دراسته بشكل مستقل.

ج- تفتح هذه الدراسة امام الباحثين التربويين عمل أبحاث ودراسات تسهم في برامج لتطوير التحديات والمعوقات التي تواجههم في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

1. 5 مصطلحات الدراسة:

المعوقات: هي كل ما يعرقل عملية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الإدارية سواء تتعلق بشخصية العاملين، مادية، تقنية، تنظيمية. (أل إبراهيم، 2004)

تعريف إجرائي للمعوقات: هي كل ما يواجهه ويفاجئ بها المخططون من ظروف ومتغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي لم يكن الإعداد لها أو التفكير فيها من قبل.

التخطيط : يعرف (العامودي، 2011)، أن التخطيط بصورة عامة هو:عملية جماعية منظمة تعمل وفق تسلسل منطقي يحدد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، ومن ثم وضع خطة متكاملة تراعي إمكانيات المؤسسة بهدف تحويل الواقع الحالي إلى المستقبل المنشود وفق إطار زمني محدد.

التخطيط الاستراتيجي: هو أسلوب تحرك المنظمة لمواجهة التهديدات والفرص البيئية، ويأخذ نقاط القوة والضعف الداخلية، لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة. (ماهر، 2009)

التعريف الإجرائي للتخطيط الإستراتيجي: هو عملية رؤية مستقبلية لتنظيم المنظمة اوالمنشاة التي يجب أن تكون عليه مستقبلا وفق مجموعة من العمليات المتسلسلة والإجراءات والمتطلبات اللازمة في ضوء خطة استراتيجية شاملة تنقل المنظمة من الوضع الحالي إلى أفاق المستقبل الأفضل في فترة زمنية محددة حتى، يتسنى لها بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة.

العاملين: مجموعة من الأفراد يقوموا بأداء وظائف تربط بينهما في الواجبات والمسؤوليات. (العلاق، 1983)

التعريف الإجرائي للعاملين في دوائرالتخطيط والاحتياجات في مديريات التربية والتعليم : هم جميع العاملين ممن يحملون المسميات الوظيفية مدير، نائب مدير، رئيس قسم، أعضاء فنيين يقومون باداء مهام العمل في دوائر التخطيط والاحتياجات حسب اختصاصاتهم. (السرحني، 2010)

التعريف الإجرائي لمديريات التربية والتعليم : هي فروع تابعة لوزارة التربية والتعليم في مختلف المحافظات، لتقوم بالمتابعة والاشراف على مدارس المحافظات ومعلميها وطلابها وتسهيل المهام والاجراءات التي تحتاجها تلك المدارس ومتابعة تقدمها وتطورها العلمية والعملية .

1. 6 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان.

الحدود البشرية: مديرو دوائر التخطيط والاحتياجات، رؤساء الأقسام، الأعضاء الفنيون، العاملون بدوائر التخطيط والاحتياجات التعليمية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على دوائر التخطيط والاحتياجات في مديريات التربية والتعليم في السلطنة والبالغ عددها (11) محافظة.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2012 /2013م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل تناولت الباحثة الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتكون الإطار النظري من مبحثين وهي كالآتي: المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي ومفهومه واهمية وخصائصة ومميزاته وعناصره ومراحله ومتطلباته ونماذج التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في التخطيط الاستراتيجي، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة وتشمل الدراسات العربية والأجنبية والتعليق عليهما، وذلك على النحو الأتي:

1.2 الإطار النظري

2. 1. 1 مقدمة:

يعد التخطيط سمة من سمات التقدم في عالمنا المعاصر تأخذ به كل المجتمعات الراغبة في التقدم، والجادة في تحقيقه، حيث يعد وسيلة عملية لتنسيق الجهود، وتتكامل فيه الأهداف وتتوحد فيه المواقف، بحيث يمكن الانتفاع بذكاء الأفراد ومعلوماتهم ومقدراتهم العملية والعلمية، واستغلال إمكانية البيئة والاستفادة من خبرات الماضي، وتجارب الحاضر للوصول إلى أهداف، تقابل احتياجات المجتمع، وتحقق وصوله إلى حياة اجتماعية أفضل، وقد أصبح التخطيط الذي يحقق التقدم في مجتمعنا المعاصر، منذ الحرب العالمية الثانية له أصوله وقواعده، ويخضع للأسلوب العلمي، ولم يعد عملية ارتجالية تتم عشوائياً، لتنجح مرات وتخفق مرات،وعلى الرغم أن التخطيط قديم قدم الحضارة البشرية، فإن مفهوم التخطيط بالمعني العلمي حديث النشأة، إذ يرجع إلى أوائل الربع الثاني من القرن العشرين، عندما خرج الاتحاد السوفيتي على العالم بأول خطة خمسيه للتنمية (1928 – 1933)، وبعد الحرب العالمية الثانية انتشرت فكرة التقدم الاقتصادي والاجتماعي المنشود، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، واعتبر التخطيط وسيلة علمية منظمة ومستمرة، يتم من خلالها حصر الموارد والإمكانات الماديه والبشرية والماليه المتاحة في المجتمع، ويأتي تقدير احتياجات المجتمع في ضوء هذه الموارد، وتحدد طريقة استغلاله بكفاءة عالية،

لتلبية احتياجات المجتمع المتزايدة، وتحقيق الغايات المرجوة في مدة قصيرة وتكلفة قليلة ، حفاظا عليها من الهدر والضياع .

ويعتبر التخطيط للتعليم من أهم مجالات التخطيط، حيث يعد ضرورة تحتمها الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية؛ ولعل السبب الحقيقي الذي يحتم اتخاذه اتجاه واضح نحو التخطيط للتعليم، هو حدوث عدم اتزان بين متطلبات المجتمع من التعليم وقدرة أجهزة التعليم على الوفاء بتلك المتطلبات. (فهمي، 2000)

وإن للتخطيط العديد من المزايا والخصائص التي يجب أن تراعى، يراعيها المخطط التربوي، ونشير إلى أن (عايش، 2009) قد بينها في النقاط التالية:

1-الشمولية :أن تكون شاملة لجميع جوانب ومجالات المؤسسة.

2-التكاملية :عدم التضارب بين اجزاء الخطة المختلفة.

3-المرونة :وتعني قدرة الخطة على القابلية للتعديل وفق الظروف والمتغيرات الطارئة.

4-الواقعية :بمعنى أن تراعي ظروف الواقع، وتعتمد على معلومات وبيانات صحيحة، وتكون قابلة للتطبيق.

5-المشاركة الجماعية :على الجميع أن يساهم ويشارك في الإعداد والتنفيذ لتحقيق الأهداف.

6-الاستمرارية :أن تكون عملية مستمرة غير متوقفة عند مرحلة معينة.

7-التوقيت والترتيب :أن تكون الخطة واضحة الزمن مرتبة الأولويات حسب الظروف والإمكانات.

ونتيجة تعقد مهام المؤسسات والمنظمات وتنامي أدوارها في عالم يسوده التغير المستمر وبخاصة في المجالات التكنولوجية والاتصالية أدى إلى بروز مشكلات متنوعة ومتعددة هذا فضلا عن ضرورة قيام المؤسسات والمنظمات باتباع طرق تتناسب مع حجم التطورات التي يعيشها عالم اليوم وذلك من خلال اتباع التخطيط الإستراتيجي، والذي يعد العملية التي من خلالها تصور بها المنظمة إجراءاتها العملية الضرورية لبلوغ المستقبل الذي تنشده. (Wilkins 2006)

2. 1. 2 مفهوم الإستراتيجية:

كلمة إستراتيجية (strategy) منشقة من اللغة اليونانية strategos استخدمت في العمليات الحربية وتعتبر الإستراتيجية أسلوب التحرك الرئيسي لمواجهة التهديدات أو الفرص خارج المنظمة ويأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمشروع، وتسعى الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف المشروع التي تتمشى مع سياسة المنظمة.(ماهر 2006)

ويترابط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجية وهي ،Strategy الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة ، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها (السلمي،2000: 120)

كما ذكر(غنيمة،2005) ان هناك خمس خطوات لتطوير الإستراتيجية:

أ- معرفة آلية العمل المعمول بها.

ب- توفير مجموعة من البدائل.

ج- معرفة البدائل المهمة لانجاز العمل.

د- توصيف العمل المطلوب في ضوء البدائل المتوافرة.

هـ- توضيح الأعمال قصيرة المدى .

واتفق (الفرا، 2003: 5) في ربط مفهوم الاستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي واعتبرها أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث عرفها بأنها " الطريقة التي تسلكها الجامعة في تحقيق أهدافها "والاستراتيجية متعددة الأبعاد لأنها تشتمل على التالي:

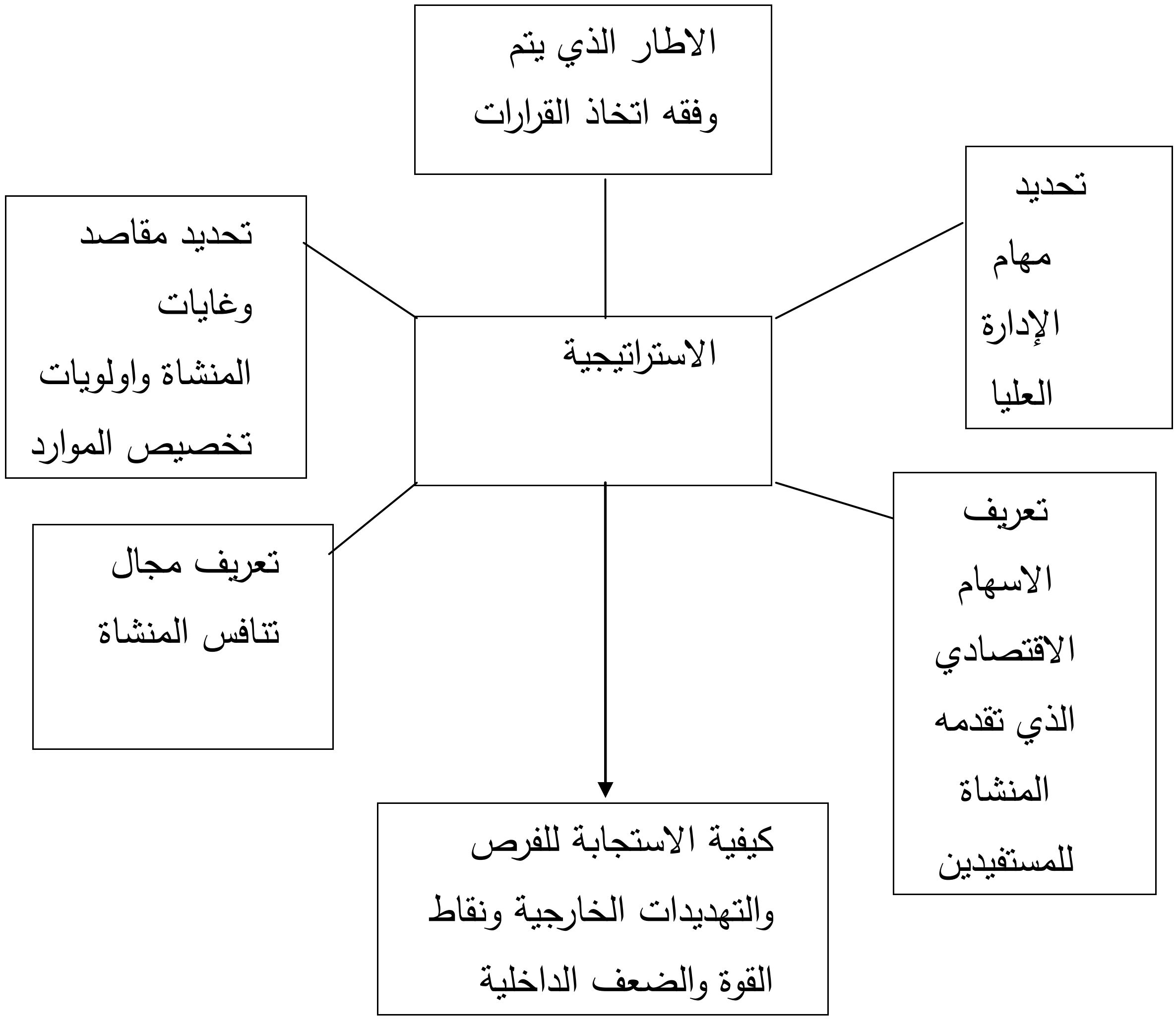
1-وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الأجل.

2- تبيان النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات الموسسة .

3-تعريف مجال نشاط أو تنافس المؤسسة.

4- استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

لذا فإن أي مؤسسة أكاديمية تحتاج إلى تحديد استراتيجية خاصة بها تبنى عليها الخطط الاستراتيجية، وفقاً للأبعاد الستة الموضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (1)

أبعاد الاستراتيجية

(مندورة، درويش،2005) الوارده عند الدجني(2006)

ومما سبق توضح الدراسة الحالية بأن الأبعاد السابقة التي تتشكل منها الاستراتيجية إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه اتخاذ القرارات المترابطة والموحدة ، والقوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط كما أن الاستراتيجية توضح المجال الذي تتنافس فيه المنشأة.

2 .1 3 مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

يعد التخطيط الاستراتيجي انه أسلوب علمي جديد في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية والهدف من تطبيقه في مجال التعليم تعزيز عملية التكيف والانسجام

بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك من خلال وضع تصور قابل للتعديل طبقا للظروف من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية. (العجمي، 2008)

كما انه يعتبر خريطة طريق، وفلسفة وعقيدة منهجية، لتحقيق وتعظيم أهداف نشاط المؤسسة ومواجهة التغيرات التي تواجهها والتنبؤ بالعمليات المستقبلية ومن ثم توجيه الموارد إلى الفرص المثمرة وتجنب المخاطر. (حنفي، 2009)

ويعرف (غنيم، 2006: 238) التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها، ويتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعةالعمليات التي تحدد توجهات المنظمة سامحة لها بتعديل وتحسين وتقوية وضعها التنافسي.(Jean Pierre 1999)

و يكمن التخطيط الاستراتيجي في عدد من الأسئلة مثل: أين هي المنظمة الآن؟ أين تريد أن تكون؟ كيف ستحصل على هذا التوجه؟ كيف يمكنها قياس التقدم؟ وإن الإجابة عن تلك الأسئلة تمكن المنظمة من مجابهة المتغيرات التي تحدث بين وقت وأخر بفعل ما يشهده عالم اليوم من تغيرات متسارعة من أبرزها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية. (Garner,2005)

ولذا ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية. (السكارنة،2010)

2. 1. 4 أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي في الربط الفعال بين بيئة التربوية المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها، بشكل يضمن تحقيق أهدافها ولتحقيق ذلك على المنظمات التربوية أن تفحص بدقة للبيئة وتقويمها لمعرفة التغيرات التي تحدث في مجالاتها وجوانبها ويتطلب معرفة البيئة دراية بالأساليب الحديثة في مجالات

التسويق والبرامج ورسالة المنظمة وكذلك معرفة الكفاءات المؤهلة التي تقود رسالة المنظمة. (سليم، 2007)

ويضيف (Lenner, 1999) ان للتخطيط الاستراتيجي اهمية عند تطبيقها في المؤسسة التعليمية من حيث :-

1- يحدد لها إطار عمل واضح من خلاله يوجه المؤسسة نحو مستقبلها المنشود .

2- تقديم إطار من خلاله يعطي المؤسسة الميزة التنافسية، والسماح لوحداتها بالمشاركة والعمل معًا نحو تحقيق أهدافها.

3- وزيادة فهم المشاركين لرؤيتها واكتساب مهارات، ومشاركتها في التخطيط، والتفكير الخلاق نحو التوجه الاستراتيجي.

وقد أضاف (بني حمدان، 2007) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في:

1-وضيح الفرص والتهديدات المستقبلية للمنظمة.

2-يصلح كقناة اتصال ويزود بالاحتياجات التدريبية.

وتتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي كما أوردها أبو ناصر، (2010) في الآتي:

1-التركيز على فاعلية وإ نجاز الممارسات التعليمية لأفضل النتائج، من خلال تضييق الفجوة

2- بين الواقع والمتوقع.

3- عطاء فرصة التقيم للمرحلة السابقة من أجل الوقوف على نقاط الضعف والقوة في النظام التعليمي، والتحديات المستقبلية.

كذلك يرى (السرحني، 2010) أن اهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في الاتي:-

1-وافر المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرارات التي تربط بين الأهداف القريبة والبعيدة .

2-تساعد في التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية وتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وبالتالي يساعد على الاستقرار والتأقلم مع ظروف بيئتها.

وعليه يمكن القول أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في الأهمية التالية:

1- تزويد المنظمة بالإطار العام لاتخاذ القرارات الصحيحة.

2- تكشف مواطن الفرص والتهديدات المستقبلية للمنظمة.

3- تساعد على وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس .

4-تعمل على تطوير وتزويد الموسسة التربوية بالاحتياجات التدريبية وتركز على مستقبلها .

2. 1. 5 خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي:

في ظل التغيرات المتسارعة والعولمة التي يشهدها العالم التي خلقت الكثير من التحديات التي تتطلب مزيدا من الاستجابة والتكيف مع هذه المتغيرات والظروف ونتيجة لهذه التغيرات أصبح العالم ذا حجم جغرافي ضيق الأمرالذي دفع تفكير المنظمات والمؤسسات استخدام التخطيط الاستراتيجي كضرورة وذلك لكونه يمتلك ثمة من الخصائص التي تميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط.

وفي ضوء ذلك يرى (الهلالي، 2006) أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بمميزات وخصائص من أهمها:

1-يشجع على التفكير بطريقة إستراتيجية.

2-يوضح اتجاه المستقبل.

3-يساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يترتب عليها في المستقبل.

4- يوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة.

5- يقدم نظاما متكاملا لاتخاذ القرار.

6- يساعد على تطوير الأداء.

7- يقدم حلولا للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة.

8- يتعامل بصورة فعالة مع المتغيرات.

9- يركز على عمل الفريق.

10- يزود المؤسسة بالفكر الرئيسي الذي يعيدها في صياغة وتغيير الأهداف والخطط والسياسات.

11- يوجه الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتكاملها من خلال توجيه الأفراد المنتمين للمؤسسة للوصول إلى النتائج المرغوبة.

ويذكر (توفيق، 2008) ان خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة يرون للتخطيط الاستراتيجي سمات عامة يتميز بها من أهمها:

1-التخطيط الاستراتيجي يساعد على اتخاذ القرار الصحيح.

2- يقوم التخطيط الاستراتيجي على المخاطرة المحسوبية فهو يعمل في ظروف عدم التأكد بدرجة عالية مما يولد الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء.

ج- يقوم التخطيط الاستراتيجي على توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط ضدها.

1-يعمل على التكيف مع ظروف البيئة يساعد على تخصيص الفائض من الموارد والتنبؤ بالتكلفة والعائد وكذلك تحديد أولويات الأهداف.

2-يعمل على توفير عدد من البدائل مما يشجع على المشاركة من جميع أفراد الموسسة وهذا يضيف إضافة جديده ومتنوعة .

3- يركز على البعد الزمني مما يحقق التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة المدى.

4-يركز على المخرجات المطلوب تحقيقها أكثر من المخرجات.

6.1.2 مراحل وخطوات وضع أهداف التخطيط الاستراتيجي :

يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو الجانب الاجرائي للتطوير الذي تتبناه مديريات التربية والتعليم ، فمن خلاله يتم ترجمة المسا رات إلى أفعال وأحداث شريطة مراعاة التحليلات الدقيقة للوضع الراهن ،والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة؛ وذلك حتى تحقق رؤيتها ورسالتها، وتترسخ القيم الأساسية،والمعتقدات التي تؤمن بها.

ويرى (السكارنة، 2010) أن التخطيط الاستراتيجي يمر بأربع مراحل أهمها:

1. مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة
2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي.
3. مرحلة التنفيذ.
4.مرحلة الرقابة الاستراتيجية .

اولا: مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة

وتتضمن هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيها لاستخدامها كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها وتتضمن اربعة عوامل استراتيجية وهي:

1. الفرص المتاحة في البيئة الخارجية
2. المخاطر في البيئة الخارجية .
3. عوامل القوة في البيئة الداخلية .
4. عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

ثانيا : مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

وتتضمن أربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي:

1. صياغة الرسالة
2. الاهداف
3. الاخطط الاستراتيجية
4. وسياساتها المختلفة .

ثالثا: مرحلة التنفيذ :

والتي تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التقليدية والموازنات المالية والاجراءات التنفيذية المختلفة .

رابعا: مرحلة الرقابة الاستراتيجية :

وتتضـــمن هــذه المرحلـــة تقيــيم أداء المؤسســـة للتأكــد مــن تنفيــذ الأهــداف الاستراتيجية حسب ما خطط لها ، وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة على التنفيذ.

اما مفهوم الأهداف فيشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها والتي تترجم مهام ورسالة المنظمة وتتصف الأهداف بالوضوح والتحديد الدقيق وإمكانية القياس والتفصيل والأهداف تختلف عن الغايات التي تتسم بالعمومية والتركيز على الأجل الطويل والبعض لا يفرق بين مفهومي الأهداف والأهداف الوسطى والبعض الأخر يفرق على أساس أن الأهداف تتميز بالغايات النهائية(النتائج) الواجب تحقيقها آخذة صفة العمومية والشمولية والأفضلية أما الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنشأة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها. (المغربي، 2003)

فتحديد الأهداف ليس بالأمر السهل بسبب وجود الكثير من التغيرات والتطورات والمؤثرات الخارجية والداخلية التي تؤثر في تحديد إمكانية الأهداف، ويحددها المديرون بعد عدة أسئلة يسألون أنفسهم قبل وضعها للأخذ بها. (غنيمة، 2005)

وتتفاوت الأهداف في أنواعها وأهميتها وزمنها من منظمة إلى أخرى؛ فكلما كان أقرب إلى مستوى الإدارة العليا يطلق عليها الأهداف العامة، قصر زمن الهدف وقرب إلى مستوى الإدارة الدنيا ويطلق عليها الأهداف التنفيذية، وتزداد سلسلة الأهداف الطويلة عند زيادة المستويات التنظيمية في المنظمة، وتختلف الأهداف في المنظمات الصغيرة وتكون نابعة من أهمية الحاجة ضمن الخطة السنوية، وهذا يعني أن الأهداف العامة تختص بها الإدارة العليا، أما الأهداف التنفيذية تقوم بها الإدارة الدنيا.(الحريري، 2007)

كما توصف الأهداف طويلة الأجل (ثابتة) وغالبا ما تتعلق بالمستقبل ولا تتغير بصورة مستمرة ولتحقيق مهام الإدارة العليا يجب أن يكون هناك جهاز رقابة قادر على رؤية المنظمة كلها واتخاذ قرارات التي توازن بين الأهداف في ضوء الاحتياجات المستقبلية، وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة التي تسعى المنظمة لتحقيقها. (غنيمة، 2005)

ويحدد (ماهر، 2009) خطوات يجب أن يسير عليها المديرون المخططون في المنظمات لرسم الأهداف العامة وعليهم إتباعها والخطوات هي:

1. ترجمة الرؤية إلى نواتج مبدئية يمكن تحقيقها بحيث تضم صورة مثالية لمراحل المنظمة .
2. يجب على المديرين ترجمة الرؤية إلى نواتج محددة مفصلة تخاطب العقل، وتحقق الأهداف واحتياجات الأطراف ذات المصلحة وهم: الملاك، المستهلكون، المديرون، العاملون، الحكومة، المجتمع.
3. كذلك التاكيد على توافق الأهداف مع طبيعة النشاط الخدمات والعمليات الإنتاجية والتسويقية للمنظمة، والموارد المتاحة، والفلسفة الإدارية بحيث يكون تجانس بينها وبين الأهداف، والتكنولوجيا المشخصة.
4. كما يتطلب من المنظمة التغير والتبديل في عناصر التكنولوجيا لتزويد وتمكين الإدارة العليا بأفكار جديدة لتحقيق الأهداف ليتم حل التعارض الذي يظهر في العلاقات بين العناصر التي تعمل المنظمة على حله باستمرار وإلا أصبحت عبئا على المنظمة.

ترى الدراسة الحالية أن المراحل و الأهداف هي الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي، وتعد من مهام الإدارات العليا إذ تتفاوت الأهداف من منظمة إلى أخرى ويجب أن يكون المخطط قادرا على ترجمة وفهم الخطوات التي تمر فيها بعد أن تترجم الأهداف إلى مصطلحات محددة واضحة لجميع العاملين بالمنظمة، وقابلة للقياس والتقييم للبيئة الخارجية والداخلية، حتى لا تتعارض مع المرسوم والإمكانيات المحددة، وكلما حددت المراحل والأهداف اصبحت واضحة لدى العاملين والمنفذين لها بتيسير وسهولة وكلما كانت أقرب للتحقيق النتائج المستهدفة.

2. 1. 7 عناصر ومتطلبات االتخطيط الاستراتيجي:

تعاني المنظمات في البيئة من عدم الثبات والاستقرار والتغير المستمر مما يزيد الحاجة إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على عناصر لمواجهة التغيرات.

ويرى (جواد، 2000) أن العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي هي:

1. **الرسالة:** تعطي وصفا معبرا عن ماهية المنظمة، ويترجم إلى سلع أو خدمات وتوضح السوق الذي تعمل من خلاله، وفي المستقبل تحدد الأفراد الذين ترغب في إشباع حاجتهم.
2. **الأهداف:** هي النتائج المنشودة التي تسعى المنظمة بجهودها المتنوعة إلى تحقيقها وغالبا ما تكون هذه النتائج مترجمة إلى أشكال رقمية، كمية، نوعية مع تحديد موعد وتاريخ الانجاز.
3. **الاستراتيجيات:** هي طرق ومناهج عمل تعتمد عليها المنظمة بقصد بلوغ الأهداف.
4. **تخصيص الموارد:** لبلوغ وتحقيق الاستراتيجيات تقوم المنظمة بتخصيص الموارد المالية، والأفراد، ومواقع العمل وموارد أخرى تحتاجها المنظمة.
5. **التخطيط التكتيكي:** غالبا تكون تنفيذية وهي صناعة قرارات تفصيلية قصيرة الأمد توضح بنوع العمل والأشخاص المنفذين، الكيفية، ويقوم المديرون وقسم من العاملين بالتخطيط التكتيكي ويعتمد مدراء الأقسام والمعنيين في الخطط التكتيكية في ضوء توقعاتهم لأعمال وأنشطة الأقسام الأخرى.

يرى (السكارنه، 2010) ثمة من عناصر التخطيط الاستراتيجي التي يتكون منها التخطيط الاستراتيجي أولها:

أ- وضع الإطار العام للإستراتيجية، دراسة العوامل والظروف المحيطة ببيئة العمل الخارجية والداخلية لتحديد للفرص المتاحة والقيود المفروضة.

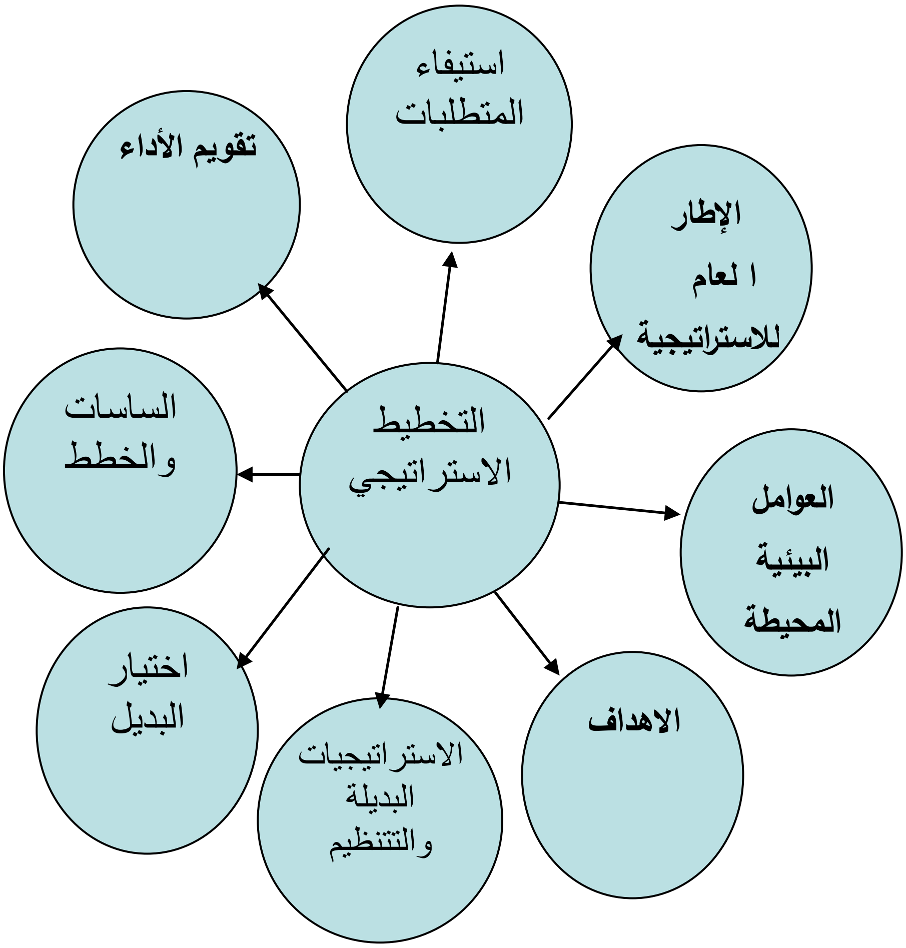
ب- ضرورة تحديد أولويات الأهداف والغايات، ووضع الاستراتيجيات البديلة المقارنة.

ج- اختيار الاستراتيجي البديل والأفضل من بين البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة، كذلك وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات ويتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها في برامج زمنية.

د- ضرورة تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع متابعة وتقييم الاستراتيجيات في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

هـ- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات وتكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية .

ويتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر:



الشكل رقم (2)

عناصر التخطيط الاستراتيجي (منشورة، درويش: 2005)

اما من حيث المتطلبات التي يجب ان تتوافر عند تطبيق المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي كما يذكرها (أبوبكر، 2004):

1- **تهيئة المنظمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية:**

تعد من أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال ما يلي:

التهيئة المعنوية السلوكية، وتتم من خلال:

أ- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين في المنظمة بصفة خاصة .

ب- التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، واقتناعهم بالارتباط القوى بين تحقيق أهداف وخطط ومصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية، فردية أو جماعية، عاجلة وآجلة.

ج- تنمية إيمان أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز في بيئة أعمال المنظمة بصفة خاصة وفي مجتمع المنظمة بصفة عامة.

د- وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المنظمة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها، التأكد من توفر مستوى مرتفع من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمي لها جو العمل وعن الأساليب والممارسات الإدارية في المنظمة.

التهيئة الإدارية، وتتم من خلال:

أ- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة.

ب- إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة، وتوزيعها على الأطراف ذوي العلاقة والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها.

ج- وضع آلية لممارسة وتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسئوليات في عملية التخطيط وتحديد المنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

د- وضع برنامج متكامل لتأهيل أعضاء المنظمة إداريا لممارسة الإدارة الإستراتيجية، والتأكد من دقة البرنامج واعتماده، والتعامل معه على اعتباره أحد الوثائق الرسمية الهامة في المنظمة.

التهيئة الفنية المهنية، وتتم من خلال مايلي :

أ- مراجعة الرصيد السابق للمنظمة في ممارسة الإدارة الإستراتيجية وتحليلها وتحديد الدروس المستفادة منها.

ب- تنمية منهج التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة في دراسة المشكلات والتعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.

ج- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

د- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وإدراك وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد، وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف.

2- توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعشرة أمور أساسية هي:

أ- العناصر المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض ممارسة الإدارة الإستراتيجية سواء كانت عناصر داخلية أو خارجية.

ب- المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لأغراض الإدارة الإستراتيجية.

ج- المعلومات المتوفرة وكيف يمكن الاستفادة منها في ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

د- المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية.

هـ- مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة.

و- أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

3- تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي:

وتعني باستمرارية التفكير الاستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار، أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة على عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.

4- إعطاء أولوية أولى مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا:

يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط، ويتضح ذلك بالنظر إلى عديد من المؤشرات منها ما يلي:

5. الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي، مقارنا بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات.
6. إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة.
7. درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.
8. مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة، والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معهم.
9. حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الإستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.
10. إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل لما ينتهي إليه أعمال إعداد الخطة الإستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الإستراتيجية وتحديثها.

5- المعرفة الكاملة الدقيقة بعملية الإدارة الإستراتيجية ومنهج إعداد الخطة الإستراتيجية:

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتجية للمنظمة أن يكون أعضاء المنظمة على دراية بمكونات هدف عملية التخطيط الاستراتيجي ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1. التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الإستراتيجية بصفة خاصة. وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المنظمة وأعضائها والأطراف ذوي العلاقة.

2. تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط، وتشمل البيانات الرئيسية عن المنظمة وتاريخها وتطورها، ويتطلب ذلك تناول واقع المنظمة والأحداث الرئيسية التي مرت بها وما نتج عنها، وتحليل الغرض من وجودها والموقف الحالي لها والإمكانيات المتوفرة لديها.
3. التعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي والأساليب البديلة لإعداد الخطة الإستراتيجية.
4. تحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

ومما سبق تفيد الدراسة الحالية بأن تنفيذ واستخدام التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في غاية الاهمية مما يتميز به من عناصر ومتطلبات يجب توافرها عند استخدام مديريات التربية والتعليم لهذا النوع من التخطيط الذي يتفرد في نظرته واستقرائه للمستقبل ويعمل على تحديد البدائل التي يمكن اتباعها مستقبلا ليحدد الفرص معتمدا على متطلبات ضرورية منها:

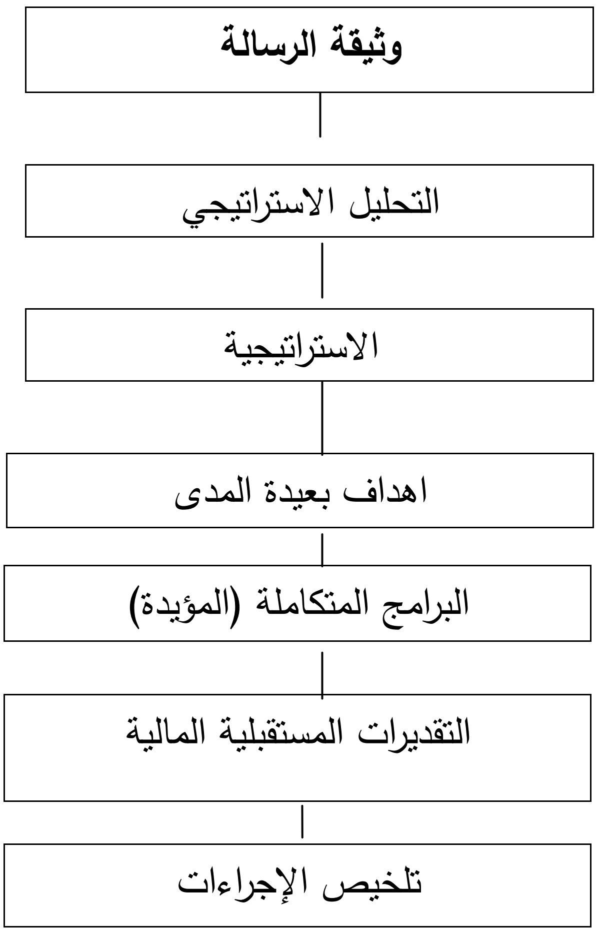
1-وجود القيادة التربوية الفاعلة.
2-الاهتمام بنشر ثقافة الجودة داخل بين العاملين في أقسام التخطيط والاحتياجات.
3- توفير قاعدة من البيانات لتصبح صياغة قراراته في ضوء التأثيرات والتنبؤات المستقبلية لأنه يتفاعل مع المتغيرات وتكون اكثر فعالة .
4- الحرص على اشراك جميع العاملين والمنفذين في إعداد الخطة الاستراتيجية
5- والاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها .
6-اهتمام إدارة العليا بمديريات التربية والتعليم بجميع مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية.

2. 1. 8 نماذج التخطيط الاستراتيجي:

يوجد العديد من النماذج الشائعة الاستخدام وخاصة في المؤسسات التربوية الأمريكية، والتي من أبرزها كما أوردها (العامودي، 2011) :

نموذج بيلو موريس وآخرون(1987) م، والذي يشبه الخط المستقيم في تحديد الخطوات على المدى البعيد، ونموذج جون بيرسون(1988)م، والذي يتميز بالشمولية ووضوح الخطوات والمرونة والتداخل وحسن الهيكلة، ونموذج التحليل الإستراتيجية والذي يركز على تحليل نقاط الضعف، والقوة، والفرص والتهديدات الخارجية، ونموذج(swat) ويلين وهنجر والذي يهدف إلى وضع خطة طويلة المدى للمؤسسة، حيث يركز على صياغة وتطبيق وتق ويمالاستراتيجية، ونموذج ريو وهولاند والذي يتفق كثير مع نموذج جون بيرسون من حيث التركيز على صياغة الإستراتيجية، والتحليل الداخلي والخارجي، ويمكن أن نعرض النماذج :-

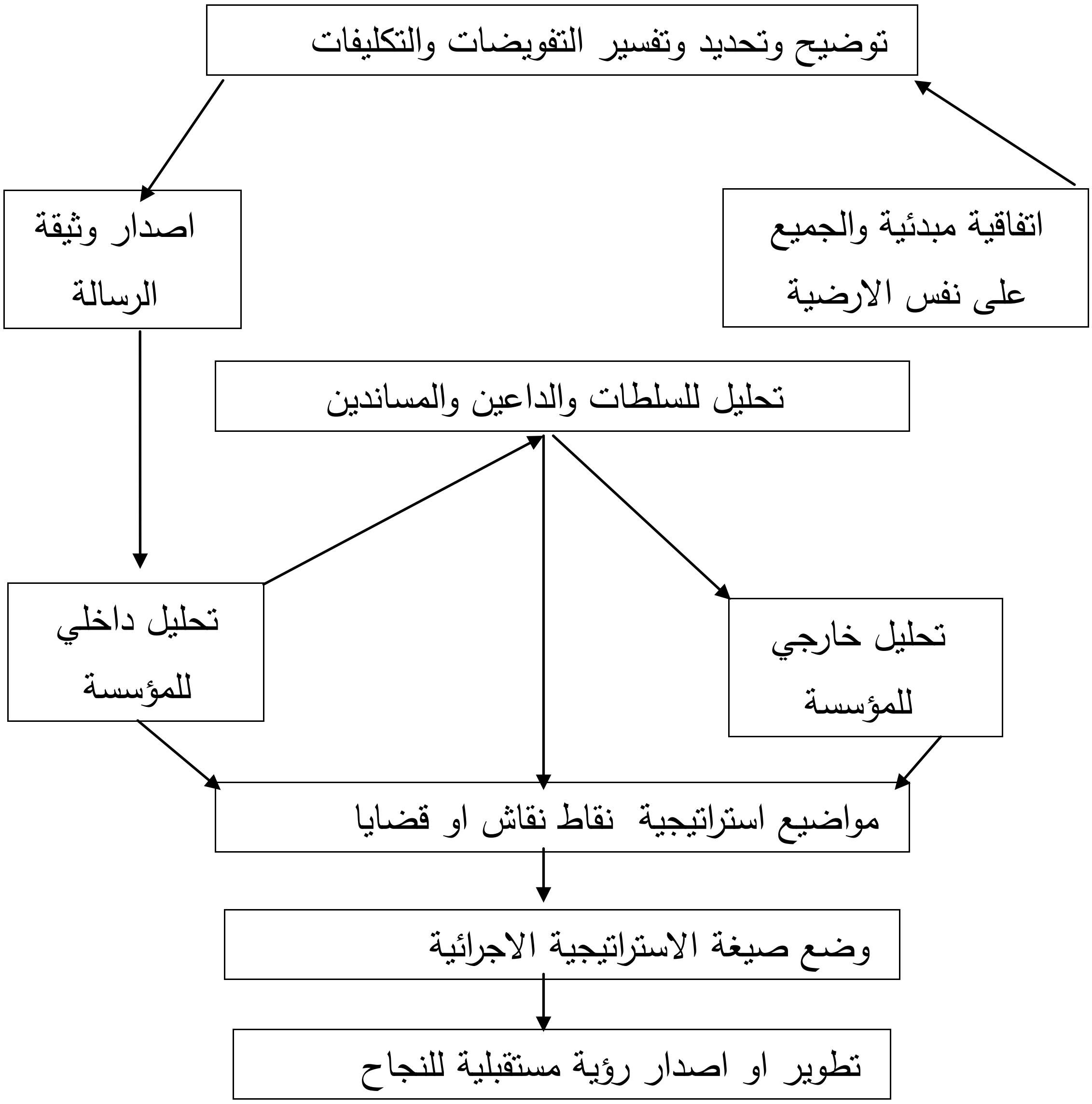
نموذج بيلو موريس وآخرون (1987 م)



شكل (2)

نموذج بيلو موريس وآخرون (1987) م /المصدر(العامودي، 2011)

نموذج جون بيرسون (1988)



شكل (3)

نموذج جون بيرسون (1988) م / المصدر (العامودي 2011)

التحليل الاستراتيجي SWOT

وهذا النموذج يركز على تحليل نقاط القوة ، Strengths ونقاط الضعف Weaknesses في البيئة الداخلية للمؤسسة ثم تحليل الفرص Opportunities والتهديدات Threats في بيئتها الخارجية .

ويعد نموذج SWOT من النماذج الشائعة الاستخدام عند إعداد تصور للقرارات ذات البعد الاستراتيجي، التي تمر بعدة مرا حل متتالية، تستهدف تحسين نوعية القرارات المطلوب اتخاذه من خلال التعرف على الظروف المحيطة بالمديريات التربية والتعليم داخليا وخارجيا، سواء ما يمثل منها نقاط قوة، أو مايمثل نقاط ضعف أو ما يمكن النظر إليه على أنه فرص يجب الإفادة منها، أو مخاطروتحديات يجب على متخذ القرار مواجهتها والاعتراف بها.

ويوضح التصور التالي الإطار العام لهذا النموذج الاستراتيجي التحليلي:

معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن توظيف مصادر القوة للفوز بأفضل الفرص
من الفرص

الحد من آثار الضعف لتقليص آثار تعبئة مصادر القوة للحد من آثار المخاطر
التهديدات

يتضح من التصور السابق أن هناك أربعة احتمالات مختلفة يستلزم كل منها اتخاذ الاستراتيجية المناسبة لها، وأن قيادة المؤسسات الناجحة يجب أن تأخذ في اعتبارها جميع العوامل المؤثرة في عملية التخطيط لاستراتيجي للمؤسسة، من خلال التعرف على كل الظروف المحيطة بالمؤسسة التربوية والمديريات التربوية، الأمر الذي يقتضي توفر ما سبق كحد أدنى لسلامة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات والمديريات التربوية .

نموذج ويلين وهنجر: Hunger & Wheelen

أن هذا النموذج يقوم على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في الآتي:

1-العنصر الأول: صياغة الاستراتيجية

ويهدف هذا العنصر إلى وضع خطط طويلة المدى للتعامل بفعالية مع الفرص والمخاطر البيئية في ضوء قوة وضعف المؤسسة، وتتضمن:

الأهداف(Goals) المهمة (الرسالة Missio).

الاستراتيجية The Strategy السياسات The Policy .

2-العنصر الثاني: تطبيق الاستراتيجية:

والهدف من هذا العنصر وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ،من خلال وضع البرامج، الميزانيات، والاجراءات ، ويشار إلى هذا العنصر – أحيانا – بالتخطيط التشغيلي.

3-العنصر الثالث :التقويم والمتابعة:

ويهدف هذا العنصر لمراقبة أنشطة المؤسسة، ونتائج الأداء لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.

ويوضح التصور التالي عناصر التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج ويلين وهنجر

صياغة الاستراتيجية   تطبيق الاستراتيجية   التقويم والمتابعة

الغايات   الأهداف   الاستراتيجية   السياسات   البرامج   الموازنات   الاجراءات   تطبيق المؤشرات

من التصور السابق : يتضح أن هذا النموذج يتميز بتأكيده على دور التغذية الراجعة بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة؛ لكي تتم المراجعة اللاحقة عند وضع الاستراتيجيات الجديدة أو البديلة أو الطارئة.

نموذج ريو وهولاند :Holland & Rue

يوضح ريو وهولاند مكونات نموذجهما من خلال خمس خطوات رئيسة هى:

1) تحليل الموقف الحالي :وتشمل هذه الخطوة على ثلاث مجموعات من المتغيرات الأساسية التي تحدد الموقف الحالي للمؤسسة وتتمثل في، الرسالة، والأداء في الماضي والحاضر، والاستراتيجية في الماضي والحاضر، والنظرة الشاملة للمستقبل – تحديد التوقعات المستقبلية، وتشتمل هذه الخطوة على عدة متغيرات هى:

الأهداف طويلة ومتوسطة الأجل في ضوء رسالة المؤسسة، وتحديد مجالاتها، والإطار الزمني لتحقيق هذه الأهداف.

2 (التحليل الداخلي)البيئة الداخلية :(وتشمل تقييم الموقف الحالي للمؤسسة، والأداء، ومناطق القوة والضعف، وتحليل الهيكل التنظيمي.

3 (التحليل الخارجي)تحليل وتقييم البيئة الخارجية:(ويشمل العوامل البيئية العامة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر في المؤسسة، إضافة إلى العوامل البيئية الخاصة أي البيئة التنافسية.

4 (وضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية:في ضوء الرسالة والأهداف طويلة الأجل ثم اختيار أفضل البدائل.

5 (تنفيذ الاستراتيجية، ويتطلب ذلك الآتي:

أ – وجود هيكل تنظيمي مناسب.

ب – ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.

ج – التأكد من أن النظم المطبقة حاليا تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجيات مثل : نظم الأجور والحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال، نظم الرقابة، نظم التخطيط.

د – التقييم والرقابة.

من خلال النماذج السابقة، يتضح أن نموذج جون بيرسون يتفق مع نموذج ريو وهولاند في أغلب المكونات، والخصائص، وبدرجة كبيرة؛ من حيث أنهما يركزان على صياغة الاستراتيجية الاجرائية والتحليل الداخلي والخارجي، ويختلفان في بعض المكونات مع نموذج بيلوموريس؛ والذي يركز على إصدار وثيقة رسالة المؤسسة أولا، ثم وضع الأهداف البعيدة المدى، بينما يركز نموذج ويلين وهنجر على صياغة الاستراتيجية ، وتطبيقها، وتقويمها؛ من خلال وضع مؤشرات.

أما نموذج التحليل الاستراتيجي (SWOT) فيركز على تحديد نقاط الضعف والقوة للمؤسسة،وكذلك التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات البيئية المحيطة، ولذا فهو يعتبر من أفضل النماذج وأوسعها انتشارا واستخداما .

أسباب (مبررات) تستدعي للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي كاسلوب علمي يعتبر مسؤلا عن تحسين الأداء وضمان التعاون الفعال مع المكونات السياسية لبيئة العمل في عصرنا ولذلك يرى ان هناك اسباب تستدعي المؤسسات التربوية إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومن هذه الأسباب:

أ-ضرورة اضطلاع الإدارة العلياء بمسؤولياتها وهذا بالنسبة للمديرين الذين لا يشعرون أنهم يمارسون الحدس في اتخاذ القرارات يعتبر تبني منهجا للتخطيط الاستراتيجي جزء هاما من أنشطتهم وهذا يلاحظ في المؤسسات كبيرة الحجم.

ب- كما أن فهم المدير للبيئة المعقدة يتم من خلال طرح العديد من الأسئلة والحصول على إجابات في غاية الأهمية بالرغم من الصعوبة على إجابتها ولكنه مهمة جدا في عملية اتخاذ القرارات للمنظمة ولتقديم مجموعة جديدة من أدوات اتخاذ القرارات يطرح منهج التخطيط الاستراتيجي مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات مثل:-

محاكاة المستقبل، تطبيق منهج أسلوب النظم المشاركة في تحديد الأهداف، إطار لاتخاذ القرارات في المؤسسة، توفير الأسس اللازمة للوظائف الإدارية الأخرى، قياس الأداء، توضيح الأمور الإستراتيجية. (غنيمة، 2005).

كذلك أن من الأسباب التي تجعل المنظمات تلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي هي:

أ- إن التخطيط الاستراتيجي يربط بكافة أنواع الخطط المتوسطة والقصيرة - يزود المنظمة بمرشد حول الأهداف والرؤى التي يجب تحقيقها مما يجعل المديرين على وعي بما يحدث من تغير في البيئة والتأقلم معه.

ب- ويساعد المديرين على الابتكار واستخدام بدائل كثيرة في ضوء الموارد المتاحة وطرق استخدامها و تقييم الموازنات بأسلوب منطقي مما يوضح صورة المنظمة أمام جميع الأطراف المستفيدة والقائمة عليها.(ماهر، 2009)

ومما سبق ان الدراسة الحالية ترى ان التخطيط واساليبه التقليدية المتبعة في بعض المنظمات والمؤسسات التعليمية اصبحت غير قادرة على مواجهة التحديات التي يواجهها العالم وغير قادرة على ايجاد الحلول لها وأن المبررات وألاسباب التي تم

الأخذ بها في التخطيط الاستراتيجي باعتباره أسلوبا علميا ملائما استخدامه لكثير من التحديات التي يواجها العالم في ظل تغيير ظروف للمنظمات والبيئات التي تتعامل معها للتغلب على المشكلات التي تواجها .

2. 1. 9 معوقات ومحددات التخطيط الاستراتيجي:

بعد تطوير مستمر في أساليب إدارة المنظمات سبب ظهور تحديات هائلة أمام العالم مما أدى ضرورة بحث المؤسسات والمنظمات عن طرق وحلول تتناسب مع حجم التغيير للمستقبل المنشود للمنظمات وذلك من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي الأسلوب العلمي الذي تلجا إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد والإمكانيات المتاحة وإدارتها وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة. (الحسيني، 2000)

وبما انه أسلوب علمي وعملي يعتمد على استقرائنا للمستقبل وله حدود وموارد وإمكانيات ومقومات وشروط يتم تحديدها عند وضع التخطيط محفوف بالمخاطر وبخاصة في المجالات الإنسانية فإن استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً لأنه يطرح العديد من المخاوف قد تعوق جميع العاملين والمنفذين في دوائر التخطيط بوزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها ممن يحملون المسميات الوظيفية مدير، نائب مدير، رئيس قسم، أعضاء فنيين. (السرحني، 2010)

وقد ظهرت الاتجاهات الفكرية تصنف المعوقات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي عند تطبيقه بآراء مختلفة وتصنيفات كثيرة وقد تناول هذه المعوقات العديد ممن كتب في علم الإدارة،

من الاتجاهات الفكرية في تصنيف معوقات التخطيط الإستراتيجي هي:

كما أن تطبيق التخطيط الاستراتيجة للمؤسسات التربوية له العديد من الايجابيات على المؤسسات التعليمية المرتبطة والمؤثرة والمتاثرة بها ، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تحول دون الوصول الى النجاح الكبير في تحقيق خطة الاستراتيجية لتلك المؤسسات التربوية ، والتي يمكن طرحها في الاتجاهات الفكرية المصنفة لصعوبات التخطيط الاستراتيجية كالتالي:

1) تصنيف تونسيند وتشنج (Townsend & Cheng 2002) الوارد في (العامودي، 2011) وجاء في هذا الكتاب بأن هناك ثلاثة عوائق تؤثر على كفاءة التخطيط الاستراتيجي للموسسات التربوية وهي:

أ- عوائق تتعلق بالقيادة التنظيمية : ويقصد التزام الإدارة العليا بالتخطيط، والعمل على تحقيق الأهداف.

ب -عوائق تتعلق بالنواحي التنبؤية : ويتضمن تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسات التربوية ومحاولة التنبؤ بالمستقبل.

ج -عوائق تتعلق بالفاعلية : وهي القدرات التي ترتبط بسمات المؤسسات التربوية الفاعلة.

ب) تصنيف بين وكيه(Bean & Kuh, 1990)

وجاء في هذا التصنيف تقسيم المعوقات الى:

1 - معوقات تتعلق بالافراد :ويرتبط بمدى التمكن من تحديد الأهداف بدقة، والفاعلية في استخدام البيانات المتاحة.

2 - معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية: والتي تتلخص في قدرة المنظمة على التبادل مع المنظمات الفرعية المكونة لها.

ج)تصنيف بارث (Barth, 1999)

وكان يرى العوائق على أنها:

1. عوائق داخلية : وتتضمن نقص الأنظمة وكذلك تتبع الروتين.
2. عوائق خارجية : وتتمثل في (المادية) التمويل (والمعنوية) الحوافز.
3. تصنيف(الجندي، 1999) : وذكر خمسة أنواع من المعوقات وهي:
4. عوائق مرتبطة بالأهداف.
5. عوائق مرتبطة بعملية المشاركة.
6. عوائق مرتبطة بالبيانات.
7. عوائق مرتبطة بالإعتماد المتبادل.
8. عوائق مرتبطة بالمصادر.

واشار(غنيم، 2006) ان أهم المعوقات التي تؤدي بدورها إلى إضعاف فاعلية التخطيط أو إفشاله في تحقيق أهدافه المنشودة في ثلاثة محاور رئيسية وهي:

1. محدودية التنبؤ وقصوره .
2. التناقض والتعارض في المحتوى والإجراء.
3. غياب المشاركة ورفض التغيير.

اما (حسين، 1999) كثير من المشكلات والتحديات تصادف العاملين في التخطيط الاستراتيجي عند التطبيق وقد قسمها إلى خمسة أنواع:

1. مشكلات تتعلق بالأهداف: أي عدم قدرة المخطط على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية.
2. مشكلات تتعلق بالمشاركة: حيث يجب مشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية وهذا يأتي من خلال اقتناعهم بعملية التخطيط في جميع مراحلها وتعريفها بأدوارهم حتى يمكن تجنب الارتباك والصراعات.
3. مشكلات تتعلق بالبيانات: أي توافر هذه البيانات والقدرة على استخدامها وربطها بعملية التخطيط لأنها قد تسبب توقعات غير واقعية أو إعطاء وصف غير دقيق للقائمين على التنفيذ.
4. مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل: أي أن قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة بالاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية في المؤسسة.
5. مشكلات تتعلق بالمصادر: وتتمثل في عدم تناسب المصادر المخصصة لجهود التخطيط وعدم دقة قياس تكاليف التنفيذ مما يؤدي إلى البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها.

بينما (إدريس والمرسي، 2002) بأن من أكثر المعوقات التي تواجه المؤسسات عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي هي

1. استنزاف الوقت أثناء تنفيذ المديرين في عملية التخطيط الإستراتيجي.
2. ضعف الالتزام بالتنفيذ، إذ لم يقم المشاركون في صياغة الإستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها.
3. الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة.

أما (المغربي، 2006) يرى أن للتخطيط الاستراتيجي له فوائد عديدة إلا أن هناك العديد من العقبات تعترض مساره أثناء التخطيط من أهم العقبات:

1. وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد يجعل التخطيط الاستراتيجي تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل.
2. هناك الكثير من المديرين المترددين في وضع أهداف وحداتهم التنظيمية.
3. وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى انطباع سيئ في ذهن المديرين.
4. قصور الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة قد تكون عقبة أمام استخدام وممارسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
5. التكلفة العالية والوقت الكبير التي يحتاجها التخطيط الاستراتيجي تكون عقبة.
6. إن خطوات التخطيط الاستراتيجي قد لا تكون مفهومة تماما من جانب المديرين.
7. مهاجمة رجال المشورة دون رجال خط السير بشدة العملية التخطيطية قد لا يتابع المديرين.

ويرى **(العارف، 2007)** هناك عوائق أخرى التي قد تعوق التخطيط الاستراتيجي

أ- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ.

ب-مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعا سيئا في ذهن المدير.

ج-ضعف الموارد المتاحة.

د- يحتاج التخطيط إلى وقت كبير.

كذلك يضيف **(الحريري، 2007)** انه ثمة عوائق أخرى تحد عملية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. انشغال المديرين في الإدارات العليا بالمشاكل اليومية دون المشكلات التي تتعلق بالمنظمة وعلى المستوى الطويل.
2. قلة عدد المديرين المتدربين.
3. ميل المنظمات إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأزمات والمشكلات فقط.
4. الاعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي من اختصاصات إدارة معينة دون الأخريات.

5. ضعف توافر أنظمة الاتصال.
6. وضع أنظمة جديدة دون مشاركة الأفراد فيها .
7. عدم رغبة الإداريين في استخدام التخطيط الاستراتيجي وربما يرجع ذلك لحداثة أسلوبه واحتياجه إلى خبرات ودراية وعلم متطور.
8. الجانب المالي حيث التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وضع موازنة تشمل جميع جوانب التخطيط وعناصره وهذا يعتبر مكلف للمنظمة.

وصنف (الظاهر، 2009) المعوقات التي تعترض طريق تطبيق التخطيط الاستراتيجي منها تصنيف الذي صنفها كالتالي:

1. عدم رغبة مديري المنظمات وترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي.
2. الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات ضعف ميزانية وموارد المنظمة.
3. الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر وسوف يتكرر دائما وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار.
4. الخطة معبرة عن فصاحة وبلاغة وإطار منمق وبراق.
5. النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة.
6. تجاهل ثقافة المنظمة ومستلزمات ومتطلبات إدارية غير كافية أو غير كفئة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن معظم الذين اهتموا بمعوقات التخطيط الاستراتيجي اختلفوا في إيجاد تصنيف موحد، إلا أنهم توصلوا الى اهم المعوقات الواضحة التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي وتؤكد في أغلبها على عدم التزام القيادات العليا بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وكذلك الصعوبات التي تواجه المؤسسات التعليمية أثناء تطبيق خطط التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرزها:- ضعف في المعلومات، وكذلك ضعف التنبؤ بالمستقبل نتيجة عدم القدرة على قراءة التوقعات والمستجدات،عدم وضوح المفهوم لدى العاملين في التخطيط الاستراتيجي وعليه يمكن للباحث أن يضع التصنيف الآتي لأبرز تصنيف للمعوقات على النحو التالي:

معوقات مرتبطة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي.

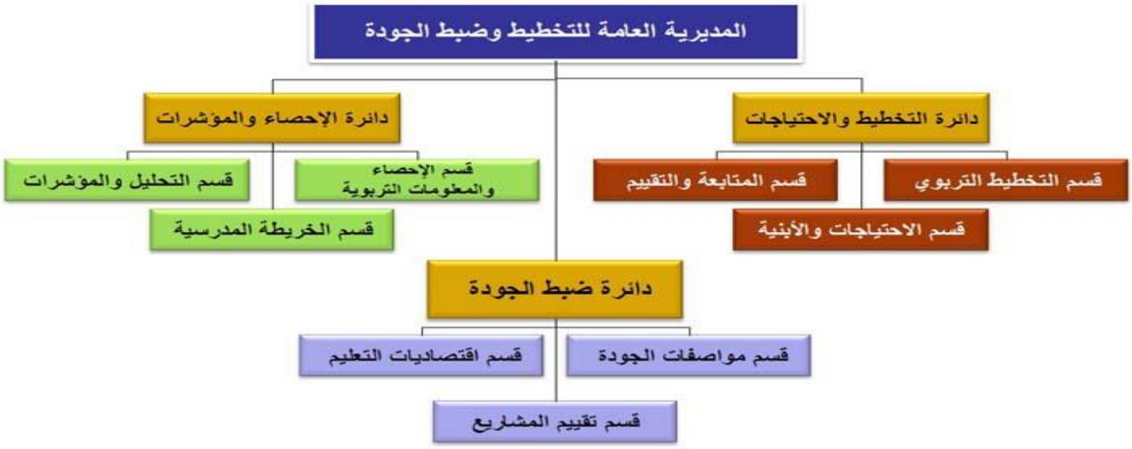
أ- - معوقات مرتبطة بالعاملين ومشاركتهم في المديريات التربية والتعليم.

ب- - معوقات مرتبطة بالإدارة التعليمية العليا.

ج- -معوقات مرتبطة بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي.

2. 1. 10 مهام دائرة التخطيط والاحتياجات التعليمية بسلطنة عمان (بوابة سلطنة عمان التعليمية ، 2013)

تتكون المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة كما في الشكل(4):



شكل (4)

يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة

المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة تختص بالآتي:

1- اقتراح السياسات والخطط والاستراتيجيات المستقبلية لأعمال المديرية بما يتوافق مع أهداف التعليم في السلطنة.

2- توفير البيانات المتعلقة بالخطط الخمسية، وإعدادها ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها واقتراح أساليب تطويرها بالتنسيق مع الجهات المعنية بالوزارة.

3- تقدير احتياجات الوزارة من الأبنية المستقبلية، وإنشاء قاعدة بيانات تحتوي على الاسقاطات المستقبلية للمباني التي تحتاجها الوزارة.

4- دراسة متطلبات رفع كفاية التعليم من حيث مواصفات المبنى المدرسي والمرافق التربوية التي يجب أن تتوافر به وذلك بالتعاون مع الجهات المعنية.

5- إعداد خطة التشكيلات المدرسية بالتنسيق مع المناطق التعليمة لتحديد الاحتياجات المطلوبة من الهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها.

6- الإشراف على وضع لائحة لأسس وضوابط التنقلات الداخلية للهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها داخل المناطق التعليمية.
7- تنظيم طلبات النقل الخارجي للهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها، والبت فيها في ضوء الأسس والضوابط الموضوعة.
8- متابعة تنفيذ الخطط الخمسية وتقويمها.
9- التنسيق مع الجهات والمؤسسات المعنية بإعداد المعلمين بشأن المتوقع تخرجهم من الهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها.
10- جمع البيانات الإحصائية للوزارة بمختلف مستوياتها.
11- حساب الاسقاطات والتوقعات المستقبلية لنشر التعليم.
12- إمداد الجهات المعنية في الوزارة بالإحصاءات.
13- إعداد الكتاب الإحصائي السنوي للوزارة.
14- تحليل البيانات الإحصائية واستخراج المؤشرات التربوية اللازمة لصنع القرار التربوي.
15- المشاركة في تدريب العاملين في المناطق والوزارة في مجالات التخطيط التربوي والإحصاء وضبط الجودة.
16- إعداد الخريطة المدرسية.
17- تدقيق واعتماد البيانات الإحصائية الصادرة من الوزارة والواردة إليها.
18- اقتراح المؤشرات التي من شأنها أن ترفع من درجة فاعلية تكلفة التعليم.
19- إيجاد مصادر بديلة للإنفاق على التعليم مع دراسة كم ونوع العائد التربوي مقابل الإنفاق.
20- وضع ضوابط ومعايير خاصة بالكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي.
21- متابعة مشاريع التطوير التربوي والبرامج واقتراح أساليب تحسينها وتجديدها.
22- دراسة برامج التطوير التربوي المعدة من قبل مختلف المديريات والدوائر.
23- دراسة التقارير المرفوعة عن تحليل نتائج الامتحانات وتحديد أية مشكلات تظهرها تلك النتائج والعمل على إيجاد الحلول لها.

24- اقتراح الحلول المناسبة في مواجهة أية مشكلات تظهر على الأداء في الميدان التربوي.

25- المتابعة لنتائج الاختبارات الوطنية والعمل على تحسين الأداء في ضوء نتائجها.

26- التعاون مع الجهات المختصة في الوزارة لتطوير مواصفات الجودة لمختلف مدخلات العملية التربوية.

27- توفير البيانات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي التربوي للوزارة.

28- وضع الاسس العامة لاختيار وتقييم أداء الهيئات التدريسية والوظائف الفنية والادارية المرتبطة بها

29- اقتراح الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمديرية والمشاركة في تنفيذ برامج التدريب بالتنسيق مع الجهات المختصة .

30- التأكد من أن المواد أو البرامج التي تنتجها أو تستخدمها المديرية خاضعة لقوانين الملكية الفكرية.

وتضم المديرية عدة دوائر نذكر منها دائرة التخطيط والاحتياجات التعليمية، وتختص بالآتي:

1- توفير البيانات المتعلقة بالخطط الخمسية، وإعدادها ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المعنية بالوزارة.

2- تقدير احتياجات الوزارة من الأبنية المدرسية، وإنشاء قاعدة بيانات تحتوي على الاسقاطات المستقبلية للمباني التي تحتاجها الوزارة للتوسع والإحلال.

3- دراسة متطلبات رفع كفاية التعليم من حيث مواصفات المبنى المدرسي والمرافق التربوية التي يجب أن تتوافر به وذلك بالتعاون مع الجهات المعنية.

4- إعداد خطة التشكيلات المدرسية بالتنسيق مع المناطق التعليمية لتحديد الاحتياجات المطلوبة من الهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها.

5- الإشراف على وضع لائحة لأسس وضوابط التنقلات الداخلية للهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها داخل المناطق التعليمية.

6- تنظيم طلبات النقل الخارجي للهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها، والبت فيها في ضوء الأسس والضوابط الموضوعة.

7-متابعة تنفيذ الخطط الخمسية في ضوء الشرائح السنوية، ووضع الحلول للمعوقات.

8-التنسيق مع الجهات والمؤسسات المعنية بإعداد المعلمين بشأن المتوقع تخرجهم من الهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها.

وتضم الأقسام التالية:

قسم التخطيط التربوي، ويختص بالآتي:

1- إعداد خطة التشكيلات المدرسية بالتنسيق مع الجهات المعنية بالوزارة والمناطق التعليمية .

2- إعداد بيان باحتياجات المناطق التعليمية من الهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها، موضحاً التخصصات المطلوبة والأماكن الشاغرة بالتعاون من الجهات المعنية.

3- تحديد احتياجات الوزارة من القوى العاملة اللازمة للخطط الخمسية الإنمائية.

4- تجميع وتنظيم طلبات تنقلات الهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها بين المناطق التعليمية.

5- البت في طلبات تنقلات الهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها بين المناطق التعليمية في ضوء الأسس والضوابط الموضوعة.

6- الإشراف على وضع لائحة لأسس وضوابط التنقلات الداخلية للهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها.

7- توفير البيانات الخاصة بالخطط الخمسية، والخريطة المدرسية بالتنسيق مع الجهات المعنية.

8- إعداد الاسقاطات ودراسة المؤشرات التربوية.

9- المشاركة في وضع الأسس والمعايير التي تقلل من الهدر التربوي.

10- المشاركة في تقييم الخطط الخمسية.

قسم المتابعة والتقييم، ويختص بالآتي:

1- تصميم نظام فعال لمتابعة وتقييم الخطط الخمسية للوزارة.

2- متابعة واقع تنفيذ الخطط السنوية بالتعاون مع المناطق التعليمية.

3- تحليل البيانات الخاصة بتقييم الخطط الخمسية واستخلاص المؤشرات منها.

4- تقديم توصيات واقتراحات حول أساليب التغلب على الصعوبات التي يواجهها تنفيذ الخطط الخمسية.

5-دراسة وتحليل إجراءات التخطيط وتوفير الاحتياجات واقتراح أساليب تطويرها.

6-متابعة القرارات الخاصة بالخطط الخمسية والتأكد من مراعاتها والالتزام بها عند التنفيذ

7- .متابعة المستجدات العلمية في مجال التخطيط التربوي، واستخلاص ما يمكن الاستفادة منه في تطوير العمل التخطيطي بالوزارة.

قسم الاحتياجات و الأبنية، ويختص بالآتي:

1- المشاركة في إعداد الخريطة المدرسية وتحديث بياناتها.

2- المشاركة في إعداد الخطط الخمسية الإنمائية بالتنسيق مع الجهات المختصة

3- تلقي مقترحات المناطق التعليمية فيما يتعلق باحتياجاتها من الأبنية المدرسية واللوازم التعليمية الأخرى.

4- تحديد احتياجات الوزارة من المباني المدرسية.

5- دراسة مواقع مشاريع الوزارة في ضوء الخطط والنظم واللوائح المحددة بالتنسيق مع الجهات المختصة بالوزارة.

6- إعداد بيان باحتياجات المناطق التعليمة من الأبنية المدرسية واللوازم التعليمية، والتنسيق بشأن توفيرها مع الجهات المعنية.

7- اقتراح مشاريع الأبنية والاحتياجات الأخرى للخطط الخمسية الإنمائية.

2. 2 الدراسات السابقة

2. 2. 1 مقدمة

تزخر المكتبة العربية والعالمية بالعديد من الدراسات التي تناقش التخطيط بصفة عامة والتخطيط التربوي والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة، وتمثل هذا الدراسة استكمالاً للدراسات العلمية التي تناولت أحد جوانب الموضوع، وقد أتبعت الدراسة عرض الدراسات السابقة حسب ترتيبها الزمني، من حيث أهم الأهداف التي سعت إليها تلك الدراسات، وأهم النتائج التي توصلت إليها.

2.2.2 الدراسات العربية

دراسة (الأشقر،2002) بعنوان : دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غيرالحكومية المحلية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، ومدى ممارسته ومعوقات تنفيذه، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية،وتم تطبيقها على عدد من افراد عينة الدراسة من مدراء المنظمات غير الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1- معظم المديرين ليس لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.
2- نقص الإمكانات المادية، وقلة دعم السلطات العليا.
3- تغيير طاقم العمل باستمرار يعتبر من معوقات تطبيق التخطيط ستراتيجي.

وقد أوردت الدراسة أهم التوصيات في الآتي:

1- الاهتمام بتطوير معلومات المديرين من خلال عقد دورات توضح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي .
2- الاهتمام بتفعيل درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
3 - زيادة الدعم المادي والمعنوي من السلطات العليا إلى المديرين في المؤسسة.

دراسة (العفيف، 2005) بعنوان" العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية " هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التالية التي تؤثر على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية كفاءات

البشرية، التمويل، التشريعات،المعلومات التكنولوجية، واستهدفت الإدارتين العليا والوسطى للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الإستراتيجي . ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانه شاملة لكل متغيرات الدراسة، وتم توزيع ها على المديرين البالغ عدده م 229 وتم استرجاع 227 استبانه، منها 222 صالحة للتحليل الإحصائي، أي % 76 من الاستبيانات الموزعة وتوصلت الدراسةإلى مجموعة من النتائج

1. إن استجابة أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الإستراتيجي
2. كما إن استجابة أفراد العينة نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي جاءت مرتفعة.
3. عدم وجد فروق ذات دلاله إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية :(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية).

دراسة (أبو زيد، 2003) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص بالأردن، ومدى وضوح مفهوم التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين ومدى تطبيق المفهوم في الممارسات الفعلية، مجتمع الدراسة تكون من مديري الموارد البشرية في (90) منظمة عامه و(123) منظمة في القطاع الخاص، عينة الدراسة تكونت من(50) مديرا من القطاعين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واضح لدى مدراء المنظمات للقطاعين العام الخاص، كذلك اتضح أن هناك ارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأنشطة الموارد البشرية في القطاعين.

دراسة (الدجني، 2006) بعنوان" واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال الخطة الإستراتيجية المعدة في ضوء معايير الجودة التي أقرتهاالهيئة الوطنية للاعتماد والنوعية لمؤسسات التعليم

العالي في فلسطين . ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانه مكونة من (58) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وقد تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة، البالغ عددهم (117)عضوًا، وقد استجاب منهم (105)

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها-:

وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة

أن نسبة (89.75) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.

وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث(عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة)

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي.

والمرافق، والالتزام بمعايير الهيئة الوطنية ووزارة التعليم العالي في هذا المجال.

دراسة (أبو ندى، 2006) عنوان" معوقات استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة" **هدفت** هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة والتأكد من مدى وجوده وقياس درجة رسميته، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم معيار وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لمدة ثلاث سنوات على الأقل كمعيار لوجود التخطيط الإستراتيجي الرسمي واستخدم الباحث المسح الشامل على (742) منظمة غير هادفة للربح بقطاع غزة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة، كانت نتائج الدراسة كالتالي: -

1. أن (647) بنسبة 97.3% من المنظمات غير الهادفة للربح لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي الرسمي.

2. توجد علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي والسمات الشخصية تعزى (الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولا توجد علاقة إيجابية مع الجنس.
3. توجد فروق ذات دالة إحصائيًا في استخدام التخطيط الإستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالإدارة العليا وهي: –
4. مستوى معرفة ووعي ودعم والتزام أفراد الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي.
5. مستوى الصراع بين أفراد الإدارات العليا ومقاومتهم لاستخدام التخطيط لإستراتيجي
6. توجد علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي والمعوقات ذات العلاقة بالموارد وهي:–

تخصيص موارد مالية ووقت، ووجود فريق للتخطيط الإستراتيجي ووجود مدراء لتلك المنظمات بمؤهلات رسمية في الإدارة(حيث 91 % من أفراد) بلغ عدد المنظمات التي لديها هذا النوع من المعوقات(602) العينة.

7- توجد فروق دالة إحصائيا في استخدام التخطيط الإستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالمنظمة وهي-:

أ- ثقافة التخطيط الإستراتيجي وملائمة أهداف المنظمة

ب-المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي الرسمي لديها معوقات ذات علاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية وهي: حدوث بعض الأزمات، قصور في قدرات العاملين، ظهور بعض المشاكل من داخل تلك المنظمات وخارجها، قصور في عملية الاتصال، عدم فهم من قبل العاملين للخطط الإستراتيجية .

من اهم توصيات الدراسة: ضرورة فهم الإدارات العليا لمنظماتهم والبيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات.

أ-التعرف على المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي الرسمي والعمل على حلها، والبدء باستخدام التخطيط الإستراتيجي كأداة من أدوات الإدارة الحديثة والتي تساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ب-تعزيز أفراد الإدارات العليا بدورات تدريبية في التخطيط الإستراتيجي.

ج-المشاركة على كافة مستويات المنظمة عند وضع الخطط الإستراتيجية.

د–وقبول أفراد الإدارات العليا لمسئولياتهم عن التخطيط الإستراتيجي، وتخصيص وقت وموارد مالية لأغراض التخطيط الإستراتيجي.

دراسة (الشاعر،2007) بعنوان :معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة هدفت هذه الدارسة إلي التعرف علي معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظات غزة ، وسبل التغلب عليها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من (353) مديرًا ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (172) مديرًا ومديرة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصل للنتائج التالية:

أ– أبرز الصعوبات تكمن في نقص الموارد والإمكانيات.

ب– ضعف في القدرة على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية على المؤسسة وضعف التواصل مع المجتمع المحلي.

ج– وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي والجنس.

د– تدني مستوى ثقافة التخطيط الإستراتيجي.

وقد أوردت الدراسة أهم التوصيات في الآتي:

هـ– الاهتمام بتكريس ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المدارس وجعلها جزءا من الثقافة العامة.

و– العمل على عدم نقل مدير المدرسة إلا في الحالات الضرورية.

ز– ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للتخطيط الاستراتيجي يعمل على علاج مشكلاتها .

دراسة (القرشوبي، 2008) بعنوان : توظيف التخطيط الإستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في إعداد الخطة المدرسية، والكشف عن أثر بعض المتغيرات(الجنس والخبرة والمؤهل العلمي) على التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية،وتم تطبيقها على عدد من افراد عينة الدراسة من المدراء والمديرات بمدارس التعليم الاساسي بلغ عددها 42 مدرسة

بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية: وجود توافق كبير في استخدام التخطيط الاستراتيجي في الخطة المدرسية، وكذلك وجود معوقات مرتفعة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

وقد أوردت الدراسة أهم التوصيات في الآتي:

1- ضرورة زيادة استخدام الخطط الاستراتيجية المختلفة لتطوير الخطط المدرسية.

2- العمل على تقليل المعوقات المؤثرة على تطبيق الخطط الاستراتيجية المدرسية.

دراسة (الحوسني، 2008) بعنوان : بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. هدفت دراسته إلى بناء نموذج للتخطيط لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان إلى الواقع التطبيقي في الوزارة وواقع تطبيقه من وجهة نظر مديري العموم ونوابهم ومديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام، عينة الدراسة تكونت من مديرو العموم ونوابهم، مديري الدوائر ونوابهم، رؤساء الأقسام سواء في ديوان عام الوزارة آم المناطق التعليمية والبالغ عددهم (728) ، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أهم نتائج الدراسة:

أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط وتحتاج إلى

رفع هذه الدرجة.

من اهم توصيات الدراسة :-

1- ضرورة الاهتمام بمراحل التخطيط الاستراتيجي وخاصة المديرين بوزارة التربية والتعليم.

2- رفع درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة أعلى عما هي عليه حاليا مواكبة للتطورات المتسارعة في الحقل التربوي.

دراسة (السرحني، 2010) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، ومستوى ممارستهم

لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي تواجههم أثناء ممارسته، وطبق اداة الاستبانة كأداة رئيسية على مجتمع الدراسة الذي بلغ (118) مديرا في وزارة التربية والتعليم في السلطنة، وبلغت عينة الدراسة (111) فرد من (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى متوسط من المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وضعف في الممارسة الفعلية.

وقد أوردت الدراسة أهم التوصيات في الآتي:

1-أهمية زيادة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارةالتربية والتعليم.

2-ضرورة عقد دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (السعدي، 2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات التخطيط، وطرق العلاج وبيان أهمية استخدام التخطيط الإستراتيجي في مرحلة التعليم العام، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، وتم تطبيقها على عدد من افراد عينة الدراسة من المدراء ومديرات المدارس، ورؤساء الاقسام والخبراء، وأعضاء التخطيط بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي.

وتوصلت إلى النتائج التالية: أهمية اخذ المديريات بسياسة التخطيط الإستراتيجي؛ حيث تبين وجود قصور في التطبيق وقصور في معرفة الأهمية.

وقد أوردت الدراسة أهم التوصيات في الآتي:

1- ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بسلطنة عمان.

2-العمل على تطوير اجهزة التخطيط التربوي التابعة للمناطق التعليمية.

دراسة (الكردي، 2010) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وبيان أثر بعض المتغيرات على الدراسة المذكورة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية،وتم تطبيقها على عدد من افراد عينة الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الضفة الغربية،واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1-إن درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي متوسطة.

2-الخبرة والجنس كانا لهما دور إيجابي في التخطيط الاستراتيجي لصالح الذكور.

3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى ثقافة التخطيط الاستراتيجي وملائمة الأهداف.

وقد أوردت الدراسة أهم التوصيات في الآتي:

1-ضرورة تبني ثقافة التخطيط الاستراتيجي ونشرها.

2-الحرص على تدريب العاملين على مهارات التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداد الخطط الاستراتيجية

دراسة (السعدي،2011) بعنوان الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم للصفوف من (1-10) بسلطنة عمان. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسس الفكرية للتخطيط الاستراتيجي ومجالاته،وتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعديهم، والكشف عن أثر بعض المتغيرات (الجنس والخبرة والمنطقة التعليمية والدورات) على التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، وتم تطبيقها على عدد من افراد عينة الدراسة من مدراء المدارس والمساعدين بالصفوف (1-10) واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية: عدم جاهزية المدارس لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وافتقار العديد من المديرين إلى الكفايات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ، وقلة البرامج والدورات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بصورة مباشرة.

وقد أوردت الدراسة أهم التوصيات في الآتي:

1- ضرورة توفير الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي للمسؤولين، والقائمين على عملية التدريب.

2- أهمية وضع دليل استرشادي يتضمن الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

3-العمل على تطوير عمل الإدارة المدرسية، وتحسين خدماتها.

دراسة (عكعاك، 2011) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.هدفت الد راسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

في مؤسسات التعليم العالي، ومستوى ممارسته في جامعتي نزوى، وظفار والكشف عن أثر بعض المتغيرات (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي) على التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، وتم تطبيقها على عدد من افراد عينة الدراسة من المدراء الاكاديميين والإداريين بجامعتي نزوى وظفار بسلطنة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية: ضعف مشاركة المديرين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح المؤهل العلمي، ومدة العمل بالمنظمة.

وقد أوردت الدراسة أهم التوصيات في الآتي:

1- الاهتمام بإلحاق أعضاء الإدارة المدرسية بدورات متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

2- ضرورة الاهتمام بتنمية الإدارة المدرسية مهنيا وعلميا.

دراسة (العامودي، 2011) بعنوان : درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. هدفت الدراسة إلى بيان مدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومدى اهميتها في تطبيق الخطة الاستراتيجية ، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية،وتم تطبيقها على عدد من افراد عينة الدراسة من العاملين بالمدارس(المدير، الوكيل، المرشد، المعلمين) في مكة المكرمة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1-إن توفر القيادة التربوية الفاعلة لها الدور الكبر في إنجاح الخطة الاستراتيجية.

2-على إدارة المدرسة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة والحرص على تكامل مرافق المدرسة إذا ما ارادت إنجاح الخطة الاستراتيجية.

3-توجد فروق ذات دلالة احصائية في إنجاح الخطة الاستراتيجية لصالح متغير الخبرة، وطبيعة العمل الحالي.

4-أهمية مشاركة المجتمع المدرسي في العمل على إنجاح الخطة الاستراتيجية.

وقد اوردت الدراسة أهم التوصيات في الآتي:

أ-تشجيع مديري المدارس لتطبيق معايير القيادة التربوية.

ب –تفعيل الدور الاشرافي لمدير المدرسة في الميدان التربوي.
ج –العناية بأهمية مشاركة المجتمع المدرسي في إعداد الخطط الاستراتيجية المدرسية.
د– الحرص على بناء ثقافة الجودة في التعليم.

2. 2. 3 الدراسات الأجنبية

دراسة (اندريس وبتروس،2002) دراسة بعنوا ن (Strategic planning and education: the case of Cyprus) وهي دراسة تحليلية لمراحل التطور التاريخي للتعليم في قبرص، هدفت إلى معرفة مدى إمكانية تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في النظام التعليمي فيها. توصلت الدراسة إلى أن وجود استراتيجيات للمنظمة التربوية غاية في الأهمية، وأن أمر تنفيذها يتطلب وجود تخطيط استراتيجي من أجل العمل على تحسين التعليم والقدرة على تلبية متطلبات تحديات الألفية الجديدة والبقاء على المدى الطويل، ثم ينبغي أن يكون التخطيط الإستراتيجي مطلب بدون أي تأخير، ولكن يجب ادارك المؤثرات المحتملة التي قد تنشأ عن نقل أخلاقيات التعليم، وتكون مستعدة للتعامل معها بفعالية. من خلال التخطيط الإستراتيجي الذي يضمن النجاح والأمر متروك للمربين في الاستفادة من ذلك لصالح التعليم بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

دراسة (جرانت وتوماسز، 2004) هدفت هذه الدراسة على التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، والعينة عبارة عن تحليل 66 كتابًا، و 29 مقالة صحفية، و 28 بحثًا محكمًا من مؤتمرات عالمية و 6 رسائل دكتوراه، ومصادر أخرى وتوصل الباحث بخصوص المعوقات إلى النتائج التالية:

1. نقص التمويل لعمليات التخطيط الإستراتيجي.
2. مدى الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي والتطبيق العملي للخطة.
3. عدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي.
4. موضوعات عشوائية مثل قضايا نقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم.

5. البيروقراطية والتغيير.

دراسة (روبنسون، 2005) بعنوان : التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة.

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه المؤسسة، وتحد من التقدم في انتهاج التخطيط الاستراتيجي، ووضع الحلول المناسبة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب اجراءات المقابلات كأداة رئيسية للدراسة الميدانية،وتم تطبيقها على عدد من افراد عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسات العامة،واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1. النظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه مضيعة للوقت.
2. العمل الروتيني اليومي يجعل عدم وجود وقت كاف للتخطيط الاستراتيجي.
3. ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي ونقص المعرفة اللازمة لذلك.
4. عدم الاهتمام بالتغيرات والتنبؤات المستقبلية الممكنة في المؤسسة.
5. وجود بعض الاشخاص السلبيين للتخطيط الاستراتيجي يكونون ضد عملية التخطيط الاستراتيجي ويحاربوها.

دراسة **(سوزان ستيفن، 2005)بعنوان : معوقات تطبيق الاستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي.** هدفت الدراسة إلى معرفة الاستراتيجيات التي تطبق في التعليم العالي، والمعوقات التي تواجهها، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، وتم تطبيقها على عدد من افراد عينة الدراسة من الإداريين بمؤسسات التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت
إلى النتائج التالية:

1. وجود بعض المعوقات البشرية والمالية والتقنية. مقاومة التغيير في العمل، والأدوار والعلاقات الاجتماعية هو الحاجز البشري الرئيسي.
2. ضعف الثقافة وعدم المرونة في العمل مع ازدحام العمل غير الفعال.

دراسة التنكورت (Al–tinkurt, 2010) عنوان : اتجاهات العاملين في المديريات الاقليمية للتعليم القومي ومجموعة من ادارات المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي. هدفت الدراسة إلى تحديد اتجاهات العاملين في المديريات الاقليمية

للتعليم القومي، ومجموعة من ادارات المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، وتم تطبيقها على عدد من افراد عينة الدراسة مكونة موظفي المديريات المحلية للتعليم القومي، ومن ادارات المدارس في محافظة كوتاهيا في تركيا، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

-معظم افراد العينة كانت لديهم اتجاهات سلبية اتجاه عدم الثقة بالتخطيط الاستراتيجي والمعارضة على استخدامه نتيجة نقص المعلومات المتوفرة.

2. 2. 4 تعليق على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، قد تشابهت الدراسة الحالية مع تلك الدراسات السابقة في عدة أمور منها:

1- تشابهة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي التي استخدم في الدراسة .

2-تشابهة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة مثل دراسة (الحوسني، 2008)، (السرحني،2010)، (الشاعر، 2007) تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الاداة (الاستبانه)، (الحوسني، 2008) ، (السرحني، 2010)

3- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث النتائج وهي وجود معوقات تواجه العاملين في التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (ابوندى، 2006)، (السرحني، 2010) .

4-تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث التطبيق على المبحوثين(مدير، نائب مدير، رؤساء الاقسام ، العاملين، اعضاء فنيين) مثل دراسة (الحوسني، 2008)، دراسة (السرحني، 2010)

5-تشابهة أيضا الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات واشراك العاملين والاستشاريين والمختصين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

6-تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث عوامل التاثير والتاثر في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وبهذا فإن الباحث استفاد من الدراسات السابقة فيما يلي:

1. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم الاطار النظري للدراسة الحالية .
2. أستخدم عدد من الإجراءات التي سارت عليها الدراسات السابقة، والتي تناسب طبيعة الدراسة الحالية في الجانب العملي منها.
3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وذلك باختيار المناسب لطبيعة أدوات الدراسة مما يحقق أهدافه.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة التي تم استخدامها؛ وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة من حيث: وصف لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها، والتأكد من صدق الأداة وثباتها، وكذلك كيفية جمع البيانات المطلوبة للدراسة، والمتغيرات التي تعالجها الدراسة الميدانية، كما يتناول الإجراءات والطرق الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

3. 1 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان لعام الدراسي 2012/2011م الفصل الدراسي الثاني، والبالغ عددهم (78) فردا بدوائر التخطيط والاحتياجات التعليمية.

اشتملت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (78) فردا، وذلك لصغر حجم المجتمع. واستجاب (72) فردا، وهو ما يعادل (92,31%) من مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة على المحافظات التعليمية.

جدول (1)

الاستبانات الموزعة والمسترجعة من أفراد عينة الدراسة

المناطق التعليمية	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة
مسقط	12	12
الباطنة شمال	5	5
الباطنة جنوب	7	7
الداخلية	6	6
الشرقية ش	7	4
الشرقية جنوب	9	9
البريمي	6	6
ظفار	6	6
الظاهرة	10	10
الوسطى	5	3
مسندم	5	3
المجموع الكلي	78	72

وصف عينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة بعض المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة، والمتمثلة في النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وفيما يلي وصف لمجتمع الدراسة، تبعاً لمتغيرات الدراسة:

أ) وصف متغير النوع:

جدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع

المتغيرات	المستوى	العدد	%
النوع	ذكور	61	84.7
	إناث	11	15.3
	المجموع	72	100

يوضح الجدول (2) أن أفراد عينة الدراسة يوجد ارتفاع عدد الذكور عن الإناث بسبب أن معظم العاملين في دوائر التخطيط من الذكور.

ب) وصف متغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير	9	12.5
مساعد مدير	9	12.5
رئيس قسم	12	16.7
فني	26	36.1
موظف	16	22.2
المجموع	72	100

ج) وصف متغير المؤهل العلمي:

جدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	%
دبلوم	5	6.9
بكالوريوس	57	79.2
ماجستير	10	13.9
المجموع	72	100

د) وصف متغير سنوات الخبرة:

جدول (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	العدد	%
0 – 4 سنوات	11	15.3
5 – 9 سنوات	15	20.8
أكثر من 10 سنوات	46	63.9
المجموع	72	100

3. 2 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة للتعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، وتضمن الجزء الأول البيانات الأساسية، ومتغيرات الدراسة، والجزء الثاني تضمن مجالات الدراسة، والتي تمثلت في الآتي:

المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي، ويتكون من عشرة عبارات لقياسه.

المجال الثاني: معوقات تتعلق بمديري دوائر التخطيط والاحتياجات، ويتكون من عشرة عبارات لقياسه.

المجال الثالث: معوقات تتعلق بالعاملين بدوائر التخطيط والاحتياجات، ويتكون من عشرة عبارات لقياسه.

المجال الرابع: معوقات تتعلق برؤساء الأقسام بدوائر التخطيط والاحتياجات، ويتكون من عشرة عبارات لقياسه.

المجال الخامس: معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي، ويتكون من عشرة عبارات لقياسه.

وبلغ إجمالي عبارات الاستبانة في صورتها النهائية على (50) عبارة موزعة على مجالات الدراسة الخمسة (ملحق 2)، وقد تم صياغة عبارات الاستبانة بحيث تتناسب وتنسجم مع موضوع الدراسة. ولقد تم مواجهة بعض الصعوبات في توزيع الاستبانة وخاصة عدم وجود حماس لدى بعض المفحوصين وضياع بعض الاستبانات منهم، والاضطرار لتوزيع نسخ ورقية وإلكترونية مرات عديدة، وكذلك البعد الجغرافي بين المديريات التعليمية، وصعوبات التواصل معهم.

3 .3 صدق الأداة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين عددهم (8) محكمين ملحق رقم (1) من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الأصول والإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس وعلم النفس بكلية العلوم الإنسانية بجامعة صحار، جامعة السلطان قابوس، معهد الإدارة العامة والعاملين في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة، بموجب خطاب الجامعة الموجه إلى الوزارة، وذلك للحكم على مدى وضوح كل عبارة من عباراتها من حيث دقة صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمجال التي تندرج تحته. وبناء على ذلك اختيرت العبارات التي أجمع المحكمون عليها، وعدلت العبارات التي اقترحوا تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم عرض الأداة على الدكتور المشرف على الرسالة،

حيث أقر مصداقيتها، ومن ثم تم اخراجها في صورتها النهائية مؤلفة من (50) عبارة موزعة على مجالات الدراسة الثلاثة (ملحق 2).

3. 4 ثبات الأداة:

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع العاملين بدوائر التخطيط والاحتياجات التابعة لمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان. وقد تم احتساب الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لكل مجال من مجالات الاستبانة الخمسة كل على حدة، وكذلك للاستبانة ككل كما هو موضح في الجدول (6) الآتي:

جدول (6)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ للثبات

المجال	عدد المفردات	الثبات
المجال الأول	10	0.73
المجال الثاني	10	0.84
المجال الثالث	10	0.80
المجال الرابع	10	0.76
المجال الخامس	10	0.87
الثبات العام	50	0.93

ومن الجدول السابق نجد أن معامل ثبات الاستبانة يساوي (0.93)، وهذه القيمة ذات درجة عالية الثبات في العلوم الانسانية، ومؤشرا على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، وعليه اعتبرت الأداة ثابتة وصالحة لأغراض هذه الدراسة.

3. 5 إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد مخاطبة الجامعة كتابيا لإيعاز الجهات المختصة بالوزارة نحو تطبيق الاستبانة، قام المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم بمخاطبة دائرة التخطيط والاحتياجات بديوان عام الوزارة ودوائر التخطيط بالمديريات المحافظات التعليمية التابعة لها وهي (مسقط، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، الداخلية، شمال الشرقية، جنوب الشرقية، ظفار ، الظاهرة، الوسطى، مسندم) وذلك لتسهيل إجراء التطبيق، وقد تم توزيع استبيانات الدراسة على أفراد المجتمع في دائرة التخطيط بمديرية مسقط واسترجاعها بواسطة الباحثة نفسها، أما بقية المحافظات التعليمية فقد تم التوزيع بواسطة البريد الالكتروني والاسترجاع الأغلبية بواسطة البريد والبعض بواسطة البريد الالكتروني وبالتنسيق مع المبحوثين في تلك المحافظات، وقد استغرق عملية توزيع الاستبيانات واسترجاعها مدة شهرين تقريبا خلال الفترة الواقعة بين 2011/5/25الى 2011/7/27

ويرجع ذلك بسب ظروف الإجازات الصيفية للموظفين وقد تم استرجاع (72) استبانة بنسبة (92.31) من أفراد مجتمع الدراسة.

3. 6 منهج الدراسة:

تحقيقاً لهدف الدراسة، وللإجابة عن التساؤلات التي تثيرها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حتى تستطيع من خلاله معالجة موضوعها، وكذلك تتميز بملائمتها لطبيعة أسئلة الدراسة، واعتمدت الدراسة الحالية على تحليل الدراسات والأدبيات التربوية المتعلقة بأهم المعوقات التي تواجه العاملين بدوائر التخطيط والاحتياجات.

3. 7 متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية 8 متغيرات هي:

1-النوع: وله مستويان ذكر ، أنثى.

2-المسمى الوظيفي: يتكون من مستويين هما إداري وفني ويمثل المسمى الوظيفي المركز الوظيفي الذي يشغله المستجيب من أفراد مجتمع الدراسة وله خمس مستويات هي: مدير، ونائب مدير، رئيس قسم، عضو فني تخطيط، موظف.

3- المؤهل العلمي: هي الدرجة العلمية التي يحملها كل من العاملين في دائرة التخطيط الاحتياجات وله ثلاث مستويات دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى.

4- الخبرة العلمية: ويقصد عدد السنوات التي قضاها المدير ونائب المدير ورئيس القسم والعضو الفني، والموظف في مجال الوظيفة الحالية.

والمتغير التابع والمتمثل في: المعوقات التي تواجه العاملين في دوائر التخطيط والاحتياجات بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

3. 8 المعالجة الإحصائية:

تم معالجة البيانات المستخلصة من الإستبانة بواسطة الحاسوب، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**) الإصدار(16)؛ لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب للإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة؛ حيث تم استخدام المعالجات والأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

1- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل مقياس.

2- للإجابة على السؤال الثاني: تم استخدام اختبارات (ت) لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع، وكذلك استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمتغيرات التي تعزى للمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة وإطارها النظري، ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي تعني بالمعوقات التي تعيق العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، كما يتضمن الفصل مناقشة هذه النتائج، بالإضافة إلى التوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

4. 2 نتائج الدراسة

سيتم عرض نتائج الدراسة كالآتي:

أولا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص " ما هي المعوقات التي تعيق العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟" وسيتم عرض نتائج السؤال الأول في كل من الجداول الآتية:" (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (13) ".

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للنوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟ " وسيتم عرض نتائج السؤال الثاني في كل من الجداول الآتية: " (14)، (15)، (16)، (17) ".

ولكن قبل عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، من المهم توضيح المعيار المعتمد في تفسير نتائج الدراسة، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المعيار المعتمد في تفسير نتائج متوسطات المعوقات التي تعيق العاملين بمديريات التربية والتعليم في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
4.20 إلى 5	كبيرة جدا
من 3.40 إلى 4.19	كبيرة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 1.80 إلى 2.59	قليلة
من 1 إلى 1.79	قليلة جدا

4. 3 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هي المعوقات التي تعيق العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية "الرتبة" لتقديرات مجتمع الدراسة لجميع مجالات الدراسة، ولكل مجال على حدة، ولكل عبارة من عبارات الاستبانة، وفيما يلي عرض للنتائج:

أولا: عرض النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمجالات الخمسة

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الإستراتيجي	3.83	0.54	كبيرة
3	2	معوقات تتعلق بمدير دائرة التخطيط والاحتياجات بمديريات التربية والتعليم	3.67	0.70	كبيرة
4	3	معوقات تتعلق برؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم في المناطق التعليمية	3.62	0.64	كبيرة
2	4	معوقات تتعلق بالعاملين بدائرة التخطيط الاستراتيجي بالمديريات التربية والتعليم	3.70	0.59	كبيرة
5	5	معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي.	3.52	0.75	كبيرة
		المتوسط العام لكل المجالات	3.67	0.64	كبيرة

يتضح من الجدول (8) بأن المتوسطات الحسابية للمجالات الخمسة قد تراوحت بين (3.52 – 3.83) وهذا يعني أن درجة استجابة مجتمع الدراسة لمستوى المعوقات التي تعيق العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي قد جاءت كبيرة وفقا للمعيار الذي أعتمد في الجدول (7). فقد احتل المجال الأول " معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.54)، واحتل المجال الرابع "معوقات تتعلق بالعاملين بدائرة التخطيط الاستراتيجي بالمديريات التربية والتعليم " المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.59)، واحتل المجال الخامس "معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.75)، وإن جميع المجالات تمثل معوقات التي تعيق العاملين لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي. وبناء على النتائج السابقة فقد تم البحث عن درجة موافقة كل عبارة من عبارات المجالات الخمسة، وذلك كما هو مبين في الآتي:

المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي

يمثل الجدول (9) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات المجال الأول:

جدول (9)

المتوسطات والانحرافات والتكرارات والنسب المئوية لفقرات المجال الأول

رقم الفقرة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	عدم تبني عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة رسمية تحد من استخدامه.	4.04	0.85	كبيرة
2	8	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي تحد من استخدامه.	3.64	0.98	كبيرة
3	5	غياب وضوح الأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية.	3.96	0.90	كبيرة
4	4	عدم وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة التربوية .	4.03	1.10	كبيرة
5	6	ضرورة تخصيص موازنة رسمية لتبنى عليها خطة استراتيجية.	3.78	1.14	كبيرة
6	9	صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي.	3.46	0.93	كبيرة
7	7	أهمية تفعيل قاعدة البيانات التي تبنى عليها أهداف الخطة الاستراتيجية .	3.74	1.11	كبيرة
8	10	صعوبة التنبؤ بأثر بعض المتغيرات الداخلية الطارئة على الخطة الاستراتيجية.	3.43	0.93	كبيرة

9	2	اعتياد مدراء الإدارة العليا العمل بالتخطيط التقليدي مما يؤثر سلبا على استخدام التخطيط الاستراتيجي.	4.11	0.88	كبيرة
10	1	ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا.	4.15	1.03	كبيرة
		المتوسط الحسابي	3.83	0.99	كبيرة

يتضح من الجدول (9)، أن العبارة رقم (10) والتي نصت على " ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا " قد احتلت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (1.03)، واحتلت العبارة رقم (8) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على " صعوبة التنبؤ بأثر بعض المتغيرات الداخلية الطارئة على الخطة الاستراتيجية"، بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (0.93)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال ككل (3.83)، وانحراف معياري (0.99)، مما يدل على وجود معوقات كبيرة.

المجال الثاني: معوقات تتعلق بمديري دائرة التخطيط والاحتياجات

يمثل الجدول (10) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات المجال الثاني:

جدول (10)

المتوسطات والانحرافات والتكرارات والنسب المئوية لفقرات المجال الثاني

رقم الفقرة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	عدم تهيئة مديري الدوائر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي .	3.90	0.94	كبيرة
2	2	قلة خبرة مديري الدوائر بخطوات التخطيط الاستراتيجي .	3.82	0.97	كبيرة
3	3	افتقار مديري الدوائر للمهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.	3.78	0.95	كبيرة
4	6	ضعف قدرة مديري الدوائر على استيعاب	3.63	1.00	كبيرة

		رؤية ورسالة المؤسسة التي يعمل بها .			
5	7	ضرورة الاهتمام بتدريب مديري الدوائر على الأساليب العلمية للتخطيط الاستراتيجي.	3.63	1.25	كبيرة
6	5	وجوب اطلاع مديري الدوائر على نماذج لخطط استراتيجية منفذه.	3.75	1.17	كبيرة
7	4	انشغال مديري الدوائر بمهام إدارية أخرى قد يؤثر على الخطط الاستراتيجية.	3.76	1.03	كبيرة
8	8	الاهتمام بالتشجيع وتحفيز مديري الدوائر بهدف إثارة دافعيتهم لاستخدام التخطيط الاستراتيجي.	3.54	1.24	كبيرة
9	9	ضرورة تحديد وسائل وأساليب واضحة لإنجاز وتنفيذ المهام بدوائر التخطيط .	3.49	1.16	كبيرة
10	10	أهمية اطلاع مديري الدوائر على تحليل ونتائج الدراسات الميدانية يؤثر في استخدام التخطيط الاستراتيجي.	3.44	1.28	كبيرة
		المتوسط الحسابي	3.67	1.10	كبيرة

يتضح من الجدول (10)، أن العبارة رقم (1) والتي نصت على " عدم تهيئة مديري الدوائر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي " قد احتلت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.94)، واحتلت العبارة رقم (10) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على " أهمية اطلاع مديري الدوائر على تحليل ونتائج الدراسات الميدانية يؤثر في استخدام التخطيط الاستراتيجي "، بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (1.28)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال ككل (3.67)، وانحراف معياري (1.10)، مما يدل على وجود معوقات كبيرة.

المجال الثالث: معوقات تتعلق برؤساء أقسام دائرة التخطيط والاحتياجات

يمثل الجدول (11) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات المجال الثالث:

جدول (11)

المتوسطات والانحرافات والتكرارات والنسب المئوية لفقرات المجال الثالث

رقم الفقرة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لرؤساء الأقسام حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي.	3.96	0.88	كبيرة
2	2	قلة توافر العلاوات والحوافز التشجيعية لرؤساء الأقسام بدوائر التخطيط .	3.90	1.10	كبيرة
3	4	ضعف كفاية رؤساء الأقسام يؤثر سلبا على سير عملية التخطيط الاستراتيجي في الدوائر.	3.86	0.89	كبيرة
4	5	تعارض الاتجاهات والآراء بين رؤساء الأقسام و مديري الدوائر يؤثر في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	3.71	0.90	كبيرة
5	9	إسهام التخطيط الاستراتيجي في سرعة انجاز الأعمال الموكلة لرؤساء الأقسام .	3.31	1.07	كبيرة
6	3	تمسك رؤساء الأقسام بأساليب التخطيط التقليدي يؤثر على سير التخطيط الاستراتيجي.	3.89	0.93	كبيرة
7	7	اقتناع رؤساء الأقسام في التغير والتطوير يؤثر في استخدام التخطيط الاستراتيجي.	3.39	1.31	كبيرة
8	10	ضرورة اهتمام رؤساء الأقسام بمراجعة إعمالهم المساهمة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	3.21	1.09	كبيرة
9	8	ضرورة اهتمام رؤساء الأقسام بتحليل البيانات والقضايا بهدف تحفيز التخطيط الاستراتيجي.	3.38	1.24	كبيرة
10	6	ضرورة متابعة إلا دارة العليا لأنشطة وإجراءات رؤساء الأقسام في إطار تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.56	1.15	كبيرة

المتوسط الحسابي	3.62	1.05	كبيرة

يتضح من الجدول (11)، أن العبارة رقم (1) والتي نصت على " قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لرؤساء الأقسام حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي " قد احتلت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.88)، واحتلت العبارة رقم (8) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على " ضرورة اهتمام رؤساء الأقسام بمراجعة إعمالهم المساهمة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي "، بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.09)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال ككل (3.62)، وانحراف معياري (1.05)، مما يدل على وجود معوقات كبيرة.

المجال الرابع: معوقات تتعلق بالعاملين بدائرة التخطيط والاحتياجات

يمثل الجدول (12) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات المجال الرابع:

جدول (12)

المتوسطات والانحرافات والتكرارات والنسب المئوية لفقرات المجال الرابع

رقم الفقرة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	غياب مواكبة العاملين للتقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.	4.10	0.86	كبيرة
2	4	ضرورة مشاركة العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية للدائرة .	3.76	1.22	كبيرة
3	5	قلة إلمام العاملين بالأسس العلمية لخصائص التخطيط الاستراتيجي وعناصره.	3.75	1.00	كبيرة
4	8	صعوبة تحديد مهام العاملين في دوائر التخطيط يحد من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	3.56	1.07	كبيرة
5	6	قلة الكادر الفني المؤهل للعاملين في دوائر التخطيط يؤثر في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.61	1.09	كبيرة
6	3	عدم اقتناع العاملين بجدوى فائدة التخطيط	3.78	1.04	كبيرة

		الاستراتيجي.			
7	2	التقيد بالروتين وأسلوب الإدارة التقليدي يعوق العاملين في تنفيذ مهام التخطيط الاستراتيجي .	3.83	1.03	كبيرة
8	10	قلة اهتمام العاملين بمواكبة التقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في المجال الاستراتيجي.	3.50	1.15	كبيرة
9	9	تأثير القدرات الشخصية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ الخطط الموكلة لهم.	3.53	1.01	كبيرة
10	7	عدم تقبل العاملين للتغير والتطوير يحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي.	3.61	1.08	كبيرة
		المتوسط الحسابي	3.70	1.06	كبيرة

يتضح من الجدول (12)، أن العبارة رقم (1) والتي نصت على " غياب مواكبة العاملين للتقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي " قد احتلت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.86)، واحتلت العبارة رقم (8) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على " قلة اهتمام العاملين بمواكبة التقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في المجال الاستراتيجي "، بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.15)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال ككل (3.70)، وانحراف معياري (1.06)، مما يدل على وجود معوقات كبيرة.

المجال الخامس: معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي

يمثل الجدول (13) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات المجال الخامس:

جدول (13)

المتوسطات والانحرافات والتكرارات والنسب المئوية لفقرات المجال الخامس

رقم الفقرة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	تعد مؤسسات التربية والتعليم من أهم روافد تنمية المجتمع المحلي التي تساعد على التخطيط الاستراتيجي.	3.38	1.23	كبيرة
2	2	ضعف التواصل بين المنظمات التربوية المختلفة	3.88	0.87	كبيرة

		بمؤسسات المجتمع المحلي يعوق استخدام التخطيط الاستراتيجي.			
3	3	التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية المفاجئة تعيق تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	3.58	0.83	كبيرة
4	6	ضرورة الاستفادة من التغذية الراجعة الصادرة من أعضاء مؤسسات البيئة المحيطة في وضع الخطط الاستراتيجية.	3.43	1.14	كبيرة
5	7	وجوب مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في صياغة السياسة التربوية للمؤسسة التعليمية .	3.42	1.22	كبيرة
6	1	تجاهل الإدارة العليا للجهود التي يبذلها المجتمع المحلي في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	3.92	0.93	كبيرة
7	4	أهمية التنسيق بين العملية التعليمية ومتغيرات المجتمع المحلي في التخطيط الاستراتيجي.	3.49	1.26	كبيرة
8	5	أداء المؤسسات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي ينعكس على التخطيط الاستراتيجي.	3.47	1.13	كبيرة
9	10	توفير الوسائل اللازمة لتكيف الخدمات والأنشطة مع ظروف البيئة من وسائل التخطيط الاستراتيجي.	3.25	1.12	كبيرة
10	9	يحقق التخطيط الاستراتيجي نتائج أفضل من خلال تحليل البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.	3.35	1.25	كبيرة
		المتوسط الحسابي	3.52	1.10	كبيرة

يتضح من الجدول (13)، أن العبارة رقم (6) والتي نصت على " تجاهل الإدارة العليا للجهود التي يبذلها المجتمع المحلي في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي " قد احتلت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.93)، واحتلت العبارة رقم (8) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على " توفير الوسائل اللازمة لتكيف الخدمات والأنشطة مع ظروف البيئة من وسائل التخطيط الاستراتيجي "، بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.12)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال ككل (3.52)، وانحراف معياري (1.10)، مما يدل على وجود معوقات كبيرة.

4. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للنوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة، والتي تعزى لمتغير النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك باستخدام اختبار (ت)، والتحليل أحادي التباين، وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت لها الباحثة.

أ. النوع:

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل اختبار (ت) وفقا لمتغير النوع.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للفروق وفقا لمتغير النوع

المجال	ذكر		انثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائيا
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	3.78	0.53	4.15	0.46	−2.15	0.05	غير دالة
معوقات تتعلق بمديري دائرة التخطيط والاحتياجات	3.62	0.72	3.98	0.52	−1.60	0.11	غير دالة
معوقات تتعلق برؤساء أقسام دائرة التخطيط والاحتياجات	3.58	0.64	3.82	0.60	−1.14	0.26	غير دالة
معوقات تتعلق بالعاملين بدائرة التخطيط والاحتياجات	3.65	0.58	3.97	0.61	−1.66	0.10	غير دالة
معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	3.43	0.74	3.97	0.66	−2.26	0.05	غير دالة

يتضح من الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة على اختلاف النوع فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي، وهذا يدل على التساوي بين الجنسين، وتوافق الرأي للمعوقات.

ب. المسمى الوظيفي

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل احادي التباين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للفروق وفقا لمتغير الوظيفة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.478	4	.370	1.310	.275
	داخل المجموعات	18.902	67	.282		غير دالة
	المجموع	20.380	71			
معوقات تتعلق بمديري دائرة التخطيط والاحتياجات	بين المجموعات	3.972	4	.993	2.138	.086
	داخل المجموعات	31.127	67	.465		غير دالة
	المجموع	35.100	71			
معوقات تتعلق برؤساء أقسام دائرة التخطيط والاحتياجات	بين المجموعات	1.829	4	.457	1.124	.353
	داخل المجموعات	27.264	67	.407		غير دالة
	المجموع	29.093	71			
معوقات تتعلق بالعاملين بدائرة التخطيط والاحتياجات	بين المجموعات	3.576	4	.894	2.796	.033
	داخل المجموعات	21.423	67	.320		دالة
	المجموع	24.999	71			
معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	بين المجموعات	.902	4	.226	.387	.818
	داخل المجموعات	39.111	67	.584		غير دالة
	المجموع	40.013	71			

يتضح من الجدول (15)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة مجتمع الدراسة على اختلاف المسمى الوظيفي فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك توجد فروق ذات دلالة

إحصـائية للمجـال الرابـع ولصــالح العـاملين، وهـذا يـدل علــى التواصـل المسـتمر بـين الإدارات، وأن عينة الدراسة مهما اختلفت مسمياتهم يؤكدون على وجود المعوقات.

ج. المؤهل العلمي:

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة، وتحليل أحـادي التباين وفقا لمتغير الخبرة.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.676	2	.338	1.183	.312
	داخل المجموعات	19.704	69	.286		غير دالة
	المجموع	20.380	71			
معوقات تتعلق بمديري دائرة التخطيط والاحتياجات	بين المجموعات	.547	2	.274	.546	.582
	داخل المجموعات	34.553	69	.501		غير دالة
	المجموع	35.100	71			
معوقات تتعلق برؤساء أقسام دائرة التخطيط والاحتياجات	بين المجموعات	.008	2	.004	.009	.991
	داخل المجموعات	29.086	69	.422		غير دالة
	المجموع	29.093	71			
معوقات تتعلق بالعاملين بدائرة التخطيط والاحتياجات	بين المجموعات	.760	2	.380	1.082	.345
	داخل المجموعات	24.239	69	.351		غير دالة
	المجموع	24.999	71			
معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	بين المجموعات	.586	2	.293	.513	.601
	داخل المجموعات	39.427	69	.571		غير دالة
	المجموع	40.013	71			

يتضح من الجدول (16)، أنه لا توجد فروق ذات دلالـة إحصـائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينـة مجتمـع الدراسـة علـى اختلاف الخبـرة فيمـا يتعلـق

بمعوقات التخطيط التربوي، وهذا يدل على التواصل والتأكيد على وجود المعوقات مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية.

د. الخبرة:

يبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل احادي التباين وفقا لمتغير الخبرة.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للفروق وفقا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.489	2	.245	.849	.432
	داخل المجموعات	19.891	69	.288		غير دالة
	المجموع	20.380	71			
معوقات تتعلق بمديري دائرة التخطيط والاحتياجات	بين المجموعات	.322	2	.161	.320	.727
	داخل المجموعات	34.777	69	.504		غير دالة
	المجموع	35.100	71			
معوقات تتعلق برؤساء أقسام دائرة التخطيط والاحتياجات	بين المجموعات	.441	2	.220	.531	.591
	داخل المجموعات	28.652	69	.415		غير دالة
	المجموع	29.093	71			
معوقات تتعلق بالعاملين بدائرة التخطيط والاحتياجات	بين المجموعات	.633	2	.317	.897	.413
	داخل المجموعات	24.366	69	.353		غير دالة
	المجموع	24.999	71			
معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	بين المجموعات	.349	2	.175	.304	.739
	داخل المجموعات	39.664	69	.575		غير دالة
	المجموع	40.013	71			

يتضح من الجدول (17)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أفراد عينة مجتمع الدراسة على اختلاف الخبرة فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي، وهذا يدل على التواصل المستمر بين العاملين في التخطيط.

4. 5 مناقشة نتائج الدراسة

فيما يأتي مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الإطار النظري لها، ونتائج الدراسات السابقة، وتسهيلا لعرضها سيتم مناقشة كل سؤال منفردا، ومن ثم سرد لأهم التوصيات والدراسات المقترحة.

4. 6 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هي المعوقات التي تعيق العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟

أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول والمذكورة سابقا في الجدول (8)، أن المعوقات التي تعيق العاملين في مديريات التربية والتعليم المتمثلة في المجالات الآتية:(معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي، معوقات تتعلق بمديري دائرة التخطيط بمديريات التربية والتعليم، معوقات تتعلق برؤساء الأقسام بدائرة التخطيط بمديريات التربية والتعليم، معوقات تتعلق بالعاملين بدائرة التخطيط بمديريات التربية والتعليم، معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي) توجد بدرجة كبيرة للعاملين بدوائر التخطيط في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وهذا يدل على وجود معوقات وتحديات تعيق العاملين في تلك المديريات من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وذلك حسب طبيعة العاملين والمنفذين له، وكذلك التوزيع الجغرافي.

وقد أشارت النتائج أن أكثر المعوقات هو مجال " معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي" حيث جاء في المرتبة الأولى من بين المجالات الخمسة في مستوى المعوقات بمتوسط حسابي (3.83)، وهي تمثل درجة معيقة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

1. إيمان العاملين بوجود المعوقات التي تتعلق بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، نتيجة لندرة الاختصاصيين في مجال التخطيط الاستراتيجي لرسم السياسات التعليمية، وقلة وضوح الأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط.
2. تبرز أهمية طبيعة التخطيط الاستراتيجي من خلال تأثيره على العاملين في جوانب تطبيقه، ورسم السياسات المستقبلية له.

احتل المجال الثاني " معوقات تتعلق بمديري التخطيط بمديريات التربية والتعليم " في المرتبة في المرتبة الثالثة في مستوى المعوقات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.67)، ولعل ذلك يرجع إلى قلة خبرة مدراء التخطيط بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وافتقار بعض المدراء إلى بعض المهارات الادارية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

واحتل المجال الثالث " معوقات تتعلق برؤساء الأقسام بدوائر التخطيط بمديريات التربية والتعليم " في المرتبة الرابعة في مستوى المعوقات من مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.62)، إلى قلة وضح الخطط والبرامج التدريبية لرؤساء الأقسام، وكذلك عدم وجود وحوافز تشجيعية لهم.

بينما احتل المجال الرابع "معوقات تتعلق بالعاملين بدائرة التخطيط بمديريات التربية والتعليم " في المرتبة الثانية في مستوى المعوقات من مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.70)، ويمكن إرجاع ذلك لكثرة المعوقات التي يعانيها العاملين، والأعباء الملقاة عليه، والتقيد عند بعض العاملين بالروتين في العمل، وعدم التطوير في انجاز المهام.

بينما جاء المجال الخامس " معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة في مستوى المعوقات من مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.52)، ويرجع ذلك لأهمية المكان الذي يعمل العاملين فيه، وكذلك التحديات الفجائية التي تطرأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج كلا من: دراسة (الأشقر، 2002)، ودراسة (القرشوبي، 2008)، ودراسة (السرحني، 2010)، ودراسة (السعدي، 2010)، ودراسة (التنكورت، 2010)، والتي أكدت على ضعف وعدم وضوح التخطيط الاستراتيجي.

واختلف النتائج مع كلا من: دراسة (أبو زيد، 2003)، ودراسة (الدجني، 2006)، والتي أكدت على وضوح وفهم التخطيط الاستراتيجي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول:

أوضحت النتائج المتعلقة بمجال معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي في الجدول (9)، والذي اشتمل على (10) عبارات، وقد أجمع فيه معظم مجتمع الدراسة على وجود معوقات بدرجة كبيرة. فقد أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال بأن العبارة

(10) "ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا"، فقد حصلت على درجة معوق كبيرة، في حين حصلت العبارة (8) " صعوبة التنبؤ بأثر بعض المتغيرات الداخلية الطارئة على الخطة الاستراتيجية" على أقل المعوقات بدرجة كبيرة، ويعزى ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي موجه للمستقبل، ومحدودية الإنسان وضعف الوسائل المستخدمة، وقلة دقة المعلومات المتوفرة نظرا للسرعة والمتغيرات الحالية التي تطرأ على التطوير والتقدم في الحياة، وصعوبة استقراء المستقبل في ظل العولمة والمتغيرات الغير متوقعة في بعض الأحيان سواء في الجانب التكنولوجي، أو الاقتصادي، وكذلك فإن التكلفة في الاستعانة بخبراء من خارج السلطنة في هذا المجال نتيجة عدم توفرهم داخل السلطنة مكلف ماديا على الميزانية العامة المحددة للوزارة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الدجني، 2006)، ودراسة (جرانت وتوماثر، 2004)، الذي أكد على وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف، وكذلك نقص العنصر البشري والمادي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني:

أوضحت النتائج المتعلقة بمجال معوقات تتعلق بمديري دائرة التخطيط بمديرية التربية والتعليم في الجدول (10)، والذي اشتمل على (10) عبارات، وقد أجمع فيه معظم مجتمع الدراسة على وجود معوقات بدرجة كبيرة. فقد أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال بأن العبارة (1) " عدم تهيئة مديري الدوائر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي"، فقد حصلت على درجة معوق كبيرة، بينما حصلت العبارة (10) " أهمية اطلاع مديري الدوائر على تحليل نتائج الدراسات الميدانية يؤثر في استخدام التخطيط الاستراتيجي"، على أقل المعوقات بدرجة كبيرة، ويعزى ذلك ضعف اهتمام بعض المدراء على الاطلاع على الجديد التكنولوجي، وكذلك ندرة وجود الدورات التدريبية المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وخاصة في صياغة الرؤية، والرسالة للمؤسسة التعليمية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الأشقر، 2002)، ودراسة (الشاعر، 2007)، ودراسة (عكعاك، 2011)، ودراسة (السعدي، 2011)، نتيجة ضعف مشاركة المدراء في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك قلت الدورات التدريبة للتخطيط الاستراتيجي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث:

أوضحت النتائج المتعلقة بمجال معوقات تتعلق برؤساء الأقسام في دائرة التخطيط بمديرية التربية والتعليم في الجدول (10)، والذي اشتمل على (10) عبارات، وقد أجمع فيه معظم مجتمع الدراسة على وجود معوقات بدرجة كبيرة. فقد أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال بأن العبارة (1) " قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لرؤساء الأقسام حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي "، فقد حصلت على درجة معوق كبيرة، بينما حصلت العبارة (8) " ضرورة اهتمام رؤساء الأقسام بمراجعة اعمالهم المساهمة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي"، على أقل المعوقات بدرجة كبيرة، ويعزى ذلك ندرة الدورات التدريبة الخاصة برؤساء الأقسام في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، واستخدام الأساليب التقليدية وإهمال مواكبة التطورات.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (السعدي، 2011)، ودراسة (روبنسون، 2005)، والتي توصلت إلى أهمية الدورات التدريبية لأعضاء التخطيط، وتوفير الكادر البشري للتخطيط الاستراتيجي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع:

أوضحت النتائج المتعلقة بمجال معوقات تتعلق بالعاملين في دائرة التخطيط بمديرية التربية والتعليم في الجدول (10)، والذي اشتمل على (10) عبارات، وقد أجمع فيه معظم مجتمع الدراسة على وجود معوقات بدرجة كبيرة. فقد أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال بأن العبارة (1) "غياب مواكبة العاملين للتقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي"، فقد حصلت على درجة معوق كبيرة، بينما حصلت العبارة (8) " قلة مواكبة العاملين للتقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي "، على أقل المعوقات بدرجة كبيرة، ويعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا متمسكة بالأسلوب التقليدي في الإدارة، واهمالها لمواكبة التطورات المتسارعة، وكذلك يعتقد بعض المسؤولين في الإدارة العليا أن الخطط الاستراتيجية هي اجتهاد شخصي من العاملين لإبراز أنفسهم، وكذلك عدم توفر الوقت الكافي للعاملين نتيجة للأعباء الكثيرة عليهم، وقلة الكادر البشري من العاملين في دوائر التخطيط.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة كلا من: دراسة (روبنسون، 2005)، ودراسة (السعدي، 2011)، و(عكعاك، 2011)، التي توصلت إلى توفير الكادر البشري، وتوفير الدورات المناسبة لهم، وكذلك وجود بعض الأشخاص غير المهتمين بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الخامس:

أوضحت النتائج المتعلقة بمجال معوقات تتعلق بالعاملين في دائرة التخطيط بمديرية التربية والتعليم في الجدول (10)، والذي اشتمل على (10) عبارات، وقد أجمع فيه معظم مجتمع الدراسة على وجود معوقات بدرجة كبيرة. فقد أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال بأن العبارة (6) "تجاهل الإدارة العليا للجهود التي يبذلها المجتمع المحلي في تنفيذ الخطط الاستراتيجية"، فقد حصلت على درجة معوق كبيرة، بينما حصلت العبارة (9) "توفير الوسائل اللازمة لتكيف الخدمات والأنشطة مع ظروف البيئة من وسائل التخطيط الاستراتيجي"، على أقل المعوقات بدرجة كبيرة، ويعزى ذلك إلى أن قلت التواصل بين المؤسسات التربوية المختلفة بالمجتمع المحلي، وكذلك عدم توفر القناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، مما يؤدي إلى عدم الاكتراث في المشاركة سواء إعدادا أو تنفيذا.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الأشقر، 2002)، ودراسة (الشاعر، 2007)، دراسة (جرانت وتوماثر، 2004)، ودراسة (التنكورت، 2010)، التي توصلت إلى وجود نقص في الاحتياجات، وقلة دعم السلطات العليا للتخطيط الاستراتيجي، وندرة الأعضاء للتخطيط الاستراتيجي، ونقص المعلومات عن التخطيط الاستراتيجي.

4. 7 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للنوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بتقسيمة إلى أربعة أقسام وفقا لمتغيرات الدراسة وذلك كالآتي:

متغير النوع:

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة، والتي تعزى لمتغير النوع، وذلك باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.

ويتضح من الجدول (14)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة على اختلاف النوع فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي، وهذا يدل على التساوي بين الجنسين، وتوافق الرأي للمعوقات، وقد يعزى ذلك إلى كثرة تذمر العاملين من روتين العمل، ومطالب الإدارة العليا، وكذلك قلة الاهتمام من المسؤولين بتطوير التخطيط الاستراتيجي، وكذلك قلة الدافعية وحب العمل لدى بعض العاملين. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الشاعر (2007)، والذي توصلت إلى وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، واتفقت مع دراسة العفيف (2005)، والتي توصلت أنه لا يوجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

متغير المسمى الوظيفي:

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة، والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك باستخدام تحليل أحادي التباين.

يتضح من الجدول (15)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة مجتمع الدراسة على اختلاف المسمى الوظيفي فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمجال الرابع ولصالح العاملين، وهذا يدل على التواصل المستمر بين الإدارات، وأن عينة الدراسة مهما اختلفت مسمياتهم يؤكدون على وجود المعوقات، ويعزى ذلك إلى أن العاملين هم المنفذين للتخطيط الاستراتيجي.

متغير المؤهل العلمي:

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك باستخدام تحليل أحادي التباين.

يتضح من الجدول (16)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة مجتمع الدراسة على اختلاف الخبرة فيما يتعلق بمعوقات التخطيط التربوي، وهذا يدل على التواصل والتأكيد على وجود المعوقات مهما اختلفت

مؤهلاتهم العلمية، وترى الباحثة أن هذا منطقيا، حيث إن التأهيل العلمي يؤثر في درجة الشعور بوجود المعوقات وتلمسها من خلال البحث والاطلاع والدراسة. اتفقت هذه النتائج مع دراسة العفيف (2005)، واختلفت مع دراسة الشاعر (2007)، ودراسة عكعاك (2011)، والتي توصلت إلى وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

متغير سنوات الخبرة:

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة، والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك باستخدام تحليل أحادي التباين.

يتضح من الجدول (17)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أفراد عينة مجتمع الدراسة على اختلاف الخبرة فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي، وهذا يدل على التواصل المستمر بين العاملين في التخطيط، وقد يعزى ذلك إلى اكتساب هذه الفئة الخبرة الكافية في تقدير حجم المعوقات، بالإضافة إلى اثبات أن الخبرة لها دور مؤثر في التعامل والشعور بتلمس المعوقات. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العفيف (2005)، واختلفت مع دراسة الكردي (2010)، ودراسة العامودي (2011)، إلى وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة.

4. 8 التوصيات والإجراءات المقترحة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تلخص الباحثة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والإجراءات التي تأمل أن تساهم في حل بعض المعوقات التي تعيق العاملين بدائرة التخطيط في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

وتتمثل في الآتي:

1. الاستعانة ببيوت الخبرة المناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي من أجل تقديم الخبرة المعرفية والتطبيقية.
2. ضرورة تبني الخطط الإستراتيجية القصيرة والمتوسطة وطويلة المدى لكي يسهل إعدادها ومتابعتها وتقييمها والاستفادة منها.

3. تبني عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة رسمية مع توضيح الأسس العلمية له وتخصيص موازنة رسمية تساعد في تحقيق عملية التخطيط الاستراتيجي مع وضوح رؤية ورسالة المؤسسة التربوية.
4. تفعيل قاعدة البيانات التي تبنى عليها أهداف الخطة الإستراتيجية وذلك من خلال الاستفادة من التغذية المرتدة الناتجة عن عملية المتابعة والتقويم.
5. تهيئة وتدريب العاملين بالتخطيط الاستراتيجي من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والفنيين والموظفين بخطوات وأسس ومهام ومهارات التخطيط الإستراتيجي.
6. تنفيذ زيارات للعاملين بالتخطيط الاستراتيجي لمنظمات ومؤسسات عالمية للاطلاع على نماذج لخطط إستراتيجية منفذه.
7. الاهتمام بتشجيع وتحفيز العاملين بالتخطيط الاستراتيجي معنويا وماديا بهدف إثارة دافعيتهم لاستخدام التخطيط الإستراتيجي.
8. توفير الوسائل والأساليب اللازمة لانجاز وتنفيذ مهام التخطيط الاستراتيجي.
9. ضرورة وجود دليل لكيفية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف، مع إدراج بعض النماذج المتميزة للاستفادة منها.

10.ضرورة توفير ميزانية خاصة لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي مع تشجيع المبادرات والإبداعات ماديا ومعنويا لضمان التطوير والاستمرارية.

11. ضرورة المتابعة من قبل الإدارة العليا على مدى التقدم للتخطيط الاستراتيجي في كل مديرية، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لجوانب القوة لتعزيزها، وجوانب القصور لتعديلها وتطويرها.

4. 9 الدراسات المقترحة

تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1- معوقات التخطيط الاستراتيجي بديوان عام الوزارة ومديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول.

2- تطوير التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء خبرات الدول المعاصرة.

3- التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للعاملين في ديوان عام الوزارة ومديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان وسبل علاجها "تصور مقترح".

المراجع

أ- المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود (2004). **المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.** مكتبة المدينة للنشر والتوزيع.

أبو زيد، ذياب. (2003). **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

أبو ناصر، فتحي محمد. (2010). **اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي.** مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد4، جامعة الملك فيصل، السعودية.

أبو ندي، يونس (2006). **معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزه،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزه.

احمد، احمد إبراهيم، (2001). **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة،** ط الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

إدريس، ثابت، المرسي، جمال الدين، (2002). **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية.** الدار الجامعية: مصر.

الأشقر، إبراهيم يوسف. (2002). **دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

آل إبراهيم، آمال (2004). **واقع ومعوقات استخدام الحاسب الآلي في أعمال إدارة المدارس الثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.

بني حمدان، خالد، وإدريس، وائل. (2007). **الاستراتيجية والتخطيط: منهج معاصر.** ط4، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بوابة سلطنة عمان التعليمية. (2013).
http://www.moe.gov.om/portal/sitebuilder/sites/eps/Arabic/MOE/hirechal2/ta.aspx بتاريخ: 1-1-2013

توفيق، عبد الراضي (2008). **المهارات الاستراتيجية للقيادات الإدارية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، اليمن.

الجندي، عادل (1999). التخطيط الاستراتيجي ودورة في الارتقاء بكفاءة وفاعلية النظم التعليمية: دراسة وتحليل، **مجلة مستقبل التربية العربية**، العدد17، مركز ابن خلدون بالتعاون مع جامعة حلوان.

جواد، شوقي، ناجي (2000). ط1، **إدارة الأعمال**، دار مكتبة الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

الحاج، أحمد على (1992)، **التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.

الحريري، رافدة. (2007). **التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية**. عمان دار الفكر.

حسين، مني أحمد على (1999). **التخطيط لزيادة الفرص التعليمية للإناث في التعليم الأساسي للجميع**، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

الحسيني، فلاح حسن (2000) . **الإدارة الاستراتيجية**. ط1، عمان: النشر

حنفي، محمد ناظم (2009). **التخطيط الاستراتيجي**، ط1، جامعة طنطا، مكتبة طنطا الكتاب الجامعي، القاهرة.

الحوسني، محمد شامس. (2008). **بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الدجني، رجب(2006). **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزه.

السرحني، احمد حمود، (2010). **واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

السعدي، زليخا سالم. (2011). **الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم الصفوف(1–10) بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

السعدي، زليخا سالم. (2011). **متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

السلمي، علي. (2001). **خواطر في الإدارة المعاصرة**. دار غريب، القاهرة.

سليم، حسن. (2007). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**.ط1، مكتبة بيروت، القاهرة.

الشاعر، عجلي داود. (2007). **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

طاهر، عبد الرزاق (1994). **مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي**، الإداري، العدد57، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان: مسقط.

الظاهر، نعيم. (2009). **الإدارة الاستراتيجية: المفهوم–الأهمية–التحديات**. جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، وعالم الكتب الحديثة، أربد، الأردن.

العارف، ناديه (2007). **الإدارة الاستراتيجية**. ط4، الإسكندرية، دار النشر: الدار الجامعية.

العامودي، علي بن حسين. (2011). **درجة توفر نتطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهو نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العرربية السعودية.

عايش، أحمد جميل. (2009). **إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية**. دار المسيرة، عمان، الأردن.

العجمي، محمد حسنين. (2008). **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق**. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.

العفيف، أمجد. (2005). العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

عكعاك، علي سعيد. (2011). **التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ظفار، سلطنة عمان.

العلاق، بشير عباس (1983). **مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة**، ط1، الدار العربية للموسوعات للنشر والتوزيع.

غنيم، عثمان (2006).**التخطيط أسس ومبادئ عامة**، عمان، الأردن: دار النشر والتوزيع.

غنيمة، محمد متولي (2005). **التخطيط التربوي**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الفرا، ماجد محمد. (2003). **آراء حول السلوك الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني- دراسة حالة في قطاع غزة-**، مجلة الجامة الاسلامية، مجلد(11)، العدد(2).

فهمي، محمد سيف الدين. (2000). **التخطيط التعليمي (أسسه وأساليبه ومشكلاته)**. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

القرشوبي، فاطمة (2008). **توظيف التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوي.

الكردي، رنا داود درويش. (2010). **درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الكندي، خميس محمد (2007). **دراسة تقويمية لمدى كفاءة التخطيط التعليمي بسلطنة عمان في ضوء الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة**، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر.

اللزامي، محمد عبد الله (2003). **دراسة تقويمية لأجهزة التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها**. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، 2003.

ماهر، احمد (2009). **التخطيط الاستراتيجي ط، الإسكندرية**: الدار الجامعية.

المسهلي، مسلم (2009). **استراتيجيه مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.

المغربي، عبد الحميد (2003). **الإدارة الاستراتيجية**، ط1، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة.

معروف، هوشيار (2009). **التخطيط الاستراتيجي**، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والطباعة.

وزارة التخطيط، جمهورية مصر العربية. **تقدير عدد المؤسسات التعليمية في المستقبل لحلقتي التعليم الأساسي للسنوات الأربع القادمة من الخطة الخمسية**، وزارة التخطيط، القاهرة، مارس 2003.

ب-المراجع الأجنبية

Andreas T and petros P.(2002).Strategic planning and education: The case of Cyprus. **International journal of educational management** 16.

Altinkurt,Y. (2010). Attitudes of employees of provincial directorates of national eduction and school administrators towards strategic planning. (**ERIC Document Reporoduction Service** No.EJ919870).

Garner,R. "SWOT" **Tactics Basics for Strtegic Planning**. Avaialvle on: http://proquest.umi.com.ezlibrary.ju.edu.jo/pqdweb?index=258&did=765206721&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1176683359&clientId=75089,(2005).

Lenner. (1999). **Strategic Planning for Higher Education, Why Higher Education needs Strategic Planning**, California State University, Northridge.

Ron Robinson, (2005). **Overcpming Barriers to strategic Planning** ABARIS Cosulting Inc.

Susan Stevan,(2005): **Barriers and Strategies for Successful HER Implementation,** Sayers Healthcare.

الملحق (أ)
أسماء محكمي الاستبانة

أسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الجامعة/ الوزارة
1- عبد الحميد سعيد حسن	جامعة السلطان قابوس
2- د/ بسام العمري	جامعة السلطان قابوس
3- محمد الياس بكر العزاوي	جامعة السلطان قابوس
4- د/ عمر هاشم	جامعة السلطان قابوس/ أصول إدارية
5- د/ جمال نايف الأشقر	جامعة صحار/ مناهج وطرق تدريس
6- د/ جليلة بنت علي بن أحمد السرجاني	وزارة التربية والتعليم/ إدارة تربوية
7- د/ احمد عبد الله اللواتي	وزارة التربية والتعليم
8- د/ احمدة سعيد بن حمد العاصي	الإدارة العامة

الملحق (ب)

استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد التحكيم

الفاضلـ: المحترمـ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية بجامعة مؤتة.

ولتحقيق هذا الهدف أعدت الباحث الإستبانة التالية، فالرجاء منكم إبداء أرائكم حول بنود، الإستبانة وذلك بوضع إشارة (√) أمام الفقرة التي تتفق مع وجهة نظرك وتأمل الباحثة أن تلقى الإستبانة اهتمامكم وتعاونكم لما سيكون له أكبر الأثر على نتائج الدراسة حتى يصل عن طريقكم بمشيئة الله تعالى إلى ما فيه الصالح العام وتحقيقا للأهداف التربوية المنشودة علماً بأن جميع المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

القسم الأول: البيانات الأساسية

ضع إشارة (√) في الحقل المناسب:

1-النوع الاجتماعي:

1- ذكر ☐

2- أنثى ☐

2- المسمى الوظيفي:

1- **مدير ومساعده ورئيس قسم** ☐

2- **فني وموظف** ☐

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الإستراتيجي

م	العبارة	معوق مرتفع جدا	معوق مرتفع	معوق متوسط	معوق قليل	ليس معوق
1	عدم تبني عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة رسمية تحد من استخدامه.					
2	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي تحد من استخدامه.					
3	غياب وضوح الأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الإستراتيجية.					
4	عدم وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة التربوية .					
5	ضرورة تخصيص موازنة رسمية لتبنى عليها خطة إستراتيجية.					
6	صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي.					
7	أهمية تفعيل قاعدة البيانات التي تبنى عليها أهداف الخطة الإستراتيجية .					
8	صعوبة التنبؤ بأثر بعض المتغيرات الداخلية الطارئة على الخطة الإستراتيجية.					
9	اعتياد مدراء الإدارة العليا العمل بالتخطيط التقليدي مما يؤثر سلبا على استخدام التخطيط الاستراتيجي.					
10	ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا.					

المجال الثاني: معوقات تتعلق بمديري دائرة التخطيط والاحتياجات بديوان عام الوزارة والمناطق

م	العبارة	معوق مرتفع جدا	معوق مرتفع	معوق متوسط	معوق قليل	ليس معوق
1	عدم تهيئة مديري الدوائر لمفهوم التخطيط الإستراتيجي .					
2	قلة خبرة مديري الدوائر بخطوات التخطيط الاستراتيجي .					
3	افتقار مديري الدوائر للمهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.					
4	ضعف قدرة مديري الدوائر على استيعاب رؤية ورسالة المؤسسة التي يعمل بها .					
5	ضرورة الاهتمام بتدريب مديري الدوائر على الأساليب العلمية للتخطيط الاستراتيجي.					
6	وجوب اطلاع مديري الدوائر على نماذج لخطط إستراتيجية منفذه.					
7	انشغال مديري الدوائر بمهام إدارية أخرى قد يؤثر على الخطط الإستراتيجية.					
8	الاهتمام بالتشجيع وتحفيز مديري الدوائر بهدف إثارة دافعيتهم لاستخدام التخطيط الإستراتيجي.					
9	ضرورة تحديد وسائل وأساليب واضحة لانجاز وتنفيذ المهام بدوائر التخطيط .					
10	أهمية اطلاع مديري الدوائر على تحليل ونتائج الدراسات الميدانية يؤثر في استخدام التخطيط الاستراتيجي.					

المجال الثالث: معوقات تتعلق برؤساء أقسام دائرة التخطيط والاحتياجات بديوان عام الوزارة وأقسام المناطق التعليمية التابعة لها

م	العبارة	معوق مرتفع جدا	معوق مرتفع	معوق متوسط	معوق قليل	ليس معوق
1	قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لرؤساء الأقسام حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي.					
2	قلة توافر العلاوات والحوافز التشجيعية لرؤساء الأقسام بدوائر التخطيط .					
3	ضعف كفاية رؤساء الأقسام يؤثر سلبا على سير عملية التخطيط الاستراتيجي في الدوائر.					
4	تعارض الاتجاهات والآراء بين رؤساء الأقسام و مديري الدوائر يؤثر في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.					
5	إسهام التخطيط الاستراتيجي في سرعة انجاز الأعمال الموكلة لرؤساء الأقسام .					
6	تمسك رؤساء الأقسام بأساليب التخطيط التقليدي يؤثر على سير التخطيط الاستراتيجي.					
7	اقتناع رؤساء الأقسام في التغير والتطوير يؤثر في استخدام التخطيط الاستراتيجي.					
8	ضرورة اهتمام رؤساء الأقسام بمراجعة إعمالهم المساهمة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.					
9	ضرورة اهتمام رؤساء الأقسام بتحليل البيانات والقضايا بهدف تحفيز التخطيط الاستراتيجي.					
10	ضرورة متابعة إلا دارة العليا لأنشطة وإجراءات رؤساء الأقسام في إطار تنفيذ الخطط الإستراتيجية.					

المجال الرابع: معوقات تتعلق بالعاملين بدائرة التخطيط والاحتياجات بديوان عام الوزارة والدوائر التابعة لها في المناطق التعليمية

م	العبارة	معوق مرتفع جدا	معوق مرتفع	معوق متوسط	معوق قليل	ليس معوق
1	غياب مواكبة العاملين للتقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.					
2	ضرورة مشاركة العاملين في وضع الخطة الإستراتيجية للدائرة .					
3	قلة إلمام العاملين بالأسس العلمية لخصائص التخطيط الاستراتيجي وعناصره.					
4	صعوبة تحديد مهام العاملين في دوائر التخطيط يحد من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.					
5	قلة الكادر الفني المؤهل للعاملين في دوائر التخطيط يؤثر في تنفيذ الخطط الإستراتيجية.					
6	عدم اقتناع العاملين بجدوى فائدة التخطيط الاستراتيجي.					
7	التقيد بالروتين وأسلوب الإدارة التقليدي يعوق العاملين في تنفيذ مهام التخطيط الاستراتيجي .					
8	قلة اهتمام العاملين بمواكبة التقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في المجال الاستراتيجي.					
9	تأثير القدرات الشخصية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ الخطط الموكلة لهم.					
10	عدم تقبل العاملين للتغير والتطوير يحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي.					

المجال الخامس: معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي

م	العبارة	معوق مرتفع جدا	معوق مرتفع	معوق متوسط	معوق قليل	ليس معوق
1	تعد مؤسسات التربية والتعليم من أهم روافد تنمية المجتمع المحلي التي تساعد على التخطيط الاستراتيجي.					
2	ضعف التواصل بين االمنظمات التربوية المختلفة بمؤسسات المجتمع المحلي يعوق استخدام التخطيط الاستراتيجي.					
3	التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية المفاجئة تعيق تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.					
4	ضرورة الاستفادة من التغذية الراجعة الصادرة من أعضاء مؤسسات البيئة المحيطة في وضع الخطط الإستراتيجية.					
5	وجوب مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في صياغة السياسة التربوية للمؤسسة التعليمية .					
6	تجاهل الإدارة العليا للجهود التي يبذلها المجتمع المحلي في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.					
7	أهمية التنسيق بين العملية التعليمية ومتغيرات المجتمع المحلي في التخطيط الاستراتيجي.					
8	أداء المؤسسات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي ينعكس على التخطيط الاستراتيجي.					
9	توفير الوسائل اللازمة لتكيف الخدمات والأنشطة مع ظروف البيئة من وسائل التخطيط الاستراتيجي.					
10	يحقق التخطيط الاستراتيجي نتائج أفضل من خلال تحليل البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.					